

**Sebuah Biografi  
Tentang Bisnis  
dan Kehidupan**

# **JACK MA & ALIBABA**

YAN QICHENG



# JACK MA & ALIBABA

SEBUAH BIOGRAFI TENTANG BISNIS DAN KEHIDUPAN

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113  
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014  
tentang Hak Cipta**

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

# JACK MA & ALIBABA

SEBUAH BIOGRAFI TENTANG BISNIS DAN KEHIDUPAN

YAN QICHENG

Penerbit PT Elex Media Komputindo



**JACK MA & ALIBABA**  
**A Business and Life Biography**

By Yan Qicheng

©Published by LID Publishing Limited, 2017

©Published in collaboration with the China Translation & Publishing House, 2017

ISBN: 978-1-911498-28-5

All rights reserved

**JACK MA & ALIBABA**  
Sebuah Biografi Tentang Bisnis dan Kehidupan

Oleh Yan Qicheng

Alih bahasa: Irene Christin

Penyunting: Riza Hardiani

Hak Cipta Terjemahan Indonesia

©2018 Penerbit PT Elex Media Komputindo

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh:

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia-Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

718060234

ISBN: 978-602-04-5455-9

Business Life

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT GRAMEDIA, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan

*<sup>1</sup>Gereja adalah institusi Barat, sementara pasar di sini dilihat sebagai konsep ketimuran. Jack Ma membandingkan sifat gereja yang suci dan sakral dengan kesibukan harian pasar yang praktikal dan realistis.*

*“Pemerintahan ala Barat, kebijaksanaan Timur.  
Ketika gereja dan pasar digabungkan,  
maka Yang Terbaik akan diraih.”*  
**– Jack Ma<sup>1</sup>**





# DAFTAR ISI

## **BAB SATU**

AYAH DAN ANAK .....	1
---------------------	---

## **BAB DUA**

MENGIBARKAN BENDERA.....	19
--------------------------	----

## **BAB TIGA**

MELEPAS SAUH .....	41
--------------------	----

## **BAB EMPAT**

MENINGGALKAN PELABUHAN.....	65
-----------------------------	----

## **BAB LIMA**

MENAIKKAN LAYAR .....	95
-----------------------	----

## **BAB ENAM**

COBAAN DAN GODAAN .....	111
-------------------------	-----

## **BAB TUJUH**

PENGHORMATAN DAN KEBERANGKATAN.....	125
-------------------------------------	-----

APPENDIX.....	141
---------------	-----

BAB

1

# AYAH DAN ANAK

Danau Barat di Hangzhou terkenal di seluruh dunia atas keindahannya.

Reputasi Danau Barat itulah yang menginspirasi Jones untuk datang ke sini. Pria Inggris itu berdiri di pintu hotelnya, memandang kabut yang menyelimuti segalanya seperti awan, atau mungkin asap. Permukaan danau yang terang seperti cermin, pulau-pulau kecil yang hijau, paviliun-paviliun tepi danau berwarna-warni, dan pohon willow yang berayun melambai di tepiannya, seluruhnya terbungkus dalam helaian selimut kabut. Tak ada satu warna kontras yang mencolok, tak ada keajaiban alam di sini, namun keindahan dari pemandangan itu meresap ke dalam pikiran dan jiwa Anda. Seolah pemandangan tersebut diukir dengan sangat cermat oleh tangan seorang seniman ahli.

Sebuah perahu kecil muncul di kejauhan, tampak seolah tak lebih besar dari selebar daun, membuat seluruh danau beriak. Dengan topi kerucut yang terbuat dari bambu dan jas hujan tradisional, para nelayan meluncur di atas permukaan danau dengan galah bambunya. Pemandangan yang luar biasa ini tiba-tiba menyadarkan Jones: di sinilah tempat terkenal itu, yang diselimuti hujan dan kabut, di selatan Sungai Yangtze, yang banyak dibicarakan oleh orang-orang Tiongkok. Menyadari hal ini, pria Inggris itu segera merasa bahwa perjalanannya tidak sia-sia.

“Helo!” Suara lembut itu berbicara dalam logat Inggris. Suara itu jelas suara seorang anak kecil, tapi di dalamnya jelas terdengar kepercayaan diri.

Bagaimana mungkin ada pelancong Inggris lain di sini? Jones, yang telah berdiri lama di bawah anak tangga Hotel Golden Mountain, menoleh ke arah suara tersebut. Seorang anak remaja tampak di hadapannya. Anak tersebut mengenakan kemeja putih dengan lengan tergulung dan celana panjang hitam. Sementara kakinya memakai sepasang sandal plastik. Salah satu kakinya bertumpu di tanah sementara yang lainnya masih menginjak pedal sepedanya. Anak tersebut tersenyum lebar saat menyapa Jones dalam bahasa

Inggris. Jones cukup terkejut, karena tidak biasanya ia disapa oleh anak-anak Tiongkok dalam cara yang begitu akrab dan antusias. Merasa tersentuh, ia melambaikan tangannya dan menjawab, “Hello, sunshine boy!”

Tidak ada sinar matahari saat itu; bahkan hujan rintik-rintik masih turun. Namun Jones merasa senyum cerah anak tersebut telah membawa seberkas kehangatan di hari yang berkabut itu.

Anak itu memiliki kepala yang agak besar dari biasanya di atas tubuhnya yang bisa dibilang kurus dan pendek. Namun senyumnya benar-benar menggugah. Matanya berkilat dan giginya seputih salju. Setiap bagian dari wajah tersenyumya seolah memancarkan kilauan.

“Anda suka Danau Barat? Aku bisa jadi pemandu gratis Anda. Aku bukan pemandu profesional tapi aku pasti bisa mengajarkan Anda sesuatu yang baru tentang tempat ini.”

*Sunshine boy* itu bicara dengan jelas dan fasih. Meskipun ia tidak menggunakan bahasa ungkapan, Jones bisa memahami semua yang ia katakan. Ia tersenyum gembira. Sebagai seorang penganut Kristen, menurutnya ini adalah pertanda baik bahwa ia bertemu dengan anak muda yang begitu antusias dan menyenangkan di negara yang misterius ini. Ia menjawab anak itu dengan anggukan.

Senyum *sunshine boy* semakin lebar. Ia menepuk tempat duduk belakang sepedanya, menandakan Jones agar ia duduk di sana. Jones hampir tidak percaya bahwa ia di sini, di Timur Jauh, akan mengikuti tur mengelilingi Danau Barat Hangzhou yang terkenal di dunia dengan sepeda. Mungkin tur ini akan membuatnya merasakan sentuhan Timur legendaris yang ia dengar selama ini.

Dengan cepat, Jones menaiki sepeda anak laki-laki itu. Ekspresi wajah anak itu menunjukkan ketetapan hati. Ia membungkukkan badannya di atas gagang sepeda dan mengayuhnya sekuat tenaga, membawa Jones melintasi pemandangan indah tersebut.

*Sunshine boy* mencoba sebaik yang ia bisa dengan bahasa Inggris tingkat dasarnya bercerita pada Jones tentang sepuluh tempat

pariwisata terkenal di Danau Barat. Tapi napas anak itu tersengal-sengal, jadi Jones melompat dari sepeda dan bersikeras untuk bertukar posisi. Saat Jones mengayuh, ia mendengarkan anak itu berbicara. Ia menanyakan karakteristik masing-masing tempat dan kisah legendaris yang diasosiasikan dengan masing-masing tempat tersebut. Dua turis yang tidak biasa ini saling mendapatkan sesuatu yang istimewa. Jones mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang keindahan Danau Barat, dan bagaimana rakyat Tiongkok menghargai keindahan. Ia menjadi tergiila-gila dengan surga di bumi ini. Setelah bercakap-cakap dengan Jones, anak muda itu menjadi lebih memahami pelafalan bahasa Inggris. Ia mengajukan banyak pertanyaan pada Jones, dia sungguh ingin menjadi lebih fasih dan akurat. Percakapan mereka tertanam lekat-lekat dalam kenangan Jones.

\*\*\*

Bertahun-tahun setelahnya, Jones tak sengaja mengambil sebuah majalah dan terpana melihat foto pria yang tertampang di halaman sampulnya. Ia mencari-cari kepingan-kepingan ingatannya dan perlahan merangkainya kembali. Foto itu adalah *sunshine boy* yang bertemu dengannya bertahun-tahun silam.

Kepala yang besar, mata yang berkilat, dan senyum lebar yang memukau. Meskipun tahun-tahun telah lama berlalu, Jones tidak dapat melupakan pertemuan tak disengaja di Danau Barat itu, meskipun setelahnya Jones banyak mengunjungi tempat-tempat terkenal lainnya di dunia. Sambil memandangi sampul majalah itu, ia membaca nama dari bintang sampul itu: Jack Ma. Saat mereka berpisah di pertemuan yang telah lama berlalu itu, Jones memberikan *sunshine boy* nama tersebut. Dan sekarang anak muda Tiongkok yang pernah bertemu dengannya secara tidak sengaja tersebut menjadi bintang sampul majalah finansial terkenal Amerika, *Forbes*.

Tak sembarang orang bisa mendapat kehormatan muncul di halaman sampul *Forbes*. Kesuksesan apa yang telah diraih anak itu hingga ia bisa sebesar ini? Jones mau tak mau langsung teringat kisah Alibaba dari cerita klasik *The Arabian Nights*. Segera setelah Alibaba mengucapkan mantra “Sim salabim” harta yang tak ter-kira banyaknya muncul di hadapannya.

Jones melihat majalah itu lagi. Jack Ma sudah menjadi *chairman* dan CEO dari grup dewan direksi perusahaan Tiongkok Alibaba. Saat ia memegang majalah itu di tangannya yang besar, ingatan akan perpisahan mereka di hari itu muncul dalam benaknya.

Matahari mulai tenggelam di barat, dan kabut yang menyelimuti Danau Barat seperti cadar akhirnya mulai menghilang. Matahari yang bersinar terik menyalakan gelombang-gelombang di danau yang berwarna hijau seperti batu giok. Mereka berdua kelelahan. Sebuah sepeda lain terlihat muncul di kejauhan. Pengendaranya berteriak, “Anak muda, cukup untuk hari ini, waktunya pulang untuk makan malam.”

Pria itu berusia paruh baya. Dia tidak terlalu tinggi dan sangat mirip dengan anak muda itu. Jones menyadari ia pasti ayahnya. Dari nada suaranya ia merasakan kasih sayang ayah dan anak yang telah ia amati sejak pertama kali menjejakkan kaki di Timur. Seperti yang ia duga, anak laki-laki itu menyahut, “Ayah!”

Saat itu Jones menyadari bahwa ayahnya memang mengizinkan-nya datang ke Danau Barat, dan itulah salah satu alasan mengapa anak itu menawarkan tur gratis padanya. Anak itu memberitahu Jones bahwa tujuannya adalah berinteraksi dengan turis asing, berbicara dengan mereka, dan memperbaiki bahasa Inggrisnya.

Ayah Jack Ma, Laifa Ma, adalah seorang pemain seni rakyat terkenal dan direktur dari asosiasi seni rakyat. Karena memiliki koneksi yang sangat baik, ia sering membawa Jack Ma menonton opera. Jack Ma tidak terlalu memahami opera Tiongkok, tapi sangat menyukai adegan perkelahian yang menegangkan antara para kesatria dalam pertunjukan-pertunjukan itu.

Ia sama sekali tidak tekun belajar di sekolah, tapi sangat menyukai seni bela diri. Ia paling pandai bergulat. Tubuhnya yang tidak tinggi ataupun besar tidak memengaruhi kemampuan gulatnya. Akibatnya, meskipun banyak teman-temannya yang menjadi pengikutnya, ia sering kali terluka akibat perkelahian. Kejadian yang paling serius adalah ketika ia harus dijahit dengan 13 jahitan di rumah sakit. Ia adalah tipe anak pembuat onar di sekolah. Ibunya pernah berkata bahwa anaknya tidak mau mengikuti aturan.

Ia suka membaca novel-novel bela diri yang ditulis oleh Jin Yong. Kegemarannya akan seni bela diri bahkan memengaruhi tindakan-tindakannya saat ia dewasa. Saat mendirikan kantor-kantor pusat Alibaba misalnya, ia menggunakan banyak nama-nama dalam novel Jin Yong untuk menamai berbagai tempat. Untuk ruang *meeting*, misalnya, ia memberi nama “Pulau Bunga Persik” dan “Puncak Terang”, sementara perpustakaan ia beri nama “Senja di Hutan Maple”. Nama-nama ini, termasuk “Pertikaian Bersenjata di Danau Barat”, semuanya diinspirasi dari periode masa kecilnya.

Selain kecintaannya yang dalam akan seni bela diri, masa remaja Jack Ma juga dicirikan oleh kesukaannya akan bahasa Inggris. Ayahnya sering berkata, “Aku adalah sekop yang menggali kecapakannya. Setelah aku menemukan talenta-talentanya, aku menggunakannya untuk mengubur sisa-sisa sifat-sifat negatifnya.”

Hal pertama yang digali oleh ayahnya adalah potensi bahasa Inggris Jack Ma, namun itu terjadi tanpa disengaja. Di masa mudanya, Jack Ma jelas bukan tipe anak penurut. Ayahnya sering kali memarahinya saat ia membangkang. Jack Ma menanggapi kemarahan ayahnya dengan tidak biasa, ia menanggapi omelan ayahnya dalam bahasa Inggris. Ini membuat pertengkaran antara ayah dan anak tersebut cukup jenaka, karena ayahnya bicara dalam bahasa Mandarin dengan aksen Hangzhou, sementara Jack Ma menjawabnya dalam bahasa Inggris yang kaku. Ayahnya tidak mengejutkan soal ini, karena pertengkaran-pertengkaran inilah yang mengungkapkan talenta dan kegemaran Jack Ma akan bahasa Inggris.



Di mata ayahnya, talenta dan kegemaran adalah hal penting yang harus dimiliki seorang anak. Karena itu, kapan pun ia punya waktu, ayahnya mengantar Jack Ma ke Danau Barat untuk mencari orang asing. Meskipun ayahnya kesulitan memahami bahasa Inggris, ia mendukung dan melakukan semua yang ia bisa untuk membantu anaknya. Ia melakukan yang terbaik memikirkan semua strategi yang akan lebih mengembangkan talenta si anak.

Jack Ma kadang pergi bersama ayahnya, kadang ia pergi sendiri dengan sepeda usangnya, mengayuh pedal di sepanjang tepian Danau Barat mencari peluang untuk meningkatkan kemampuannya untuk bercakap-cakap dalam bahasa Inggris.

Selain meningkatkan kemampuan bahasa Inggrisnya, pertemuannya dengan orang-orang asing memperluas wawasannya sebagai seorang anak remaja. Budaya dan nilai-nilai Barat, impresi dan apa yang dirasakan orang asing tentang Tiongkok yang berkembang pesat, semuanya berdampak besar pada cara berpikir Jack Ma. Tentunya, saat itu tidak ada yang menyadari apa yang ia rasakan. Namun, saat Alibaba dimahkotai sebagai “merek kelas dunia yang sesungguhnya” oleh media, kita bisa melihat kembali anak remaja dari Danau Barat yang mengayuh sepeda usangnya itu, dan menyadari bahwa bahkan saat itu ia sudah memimpikan kesuksesan ini.



Pada suatu malam yang gerah di Hangzhou, cahaya bulan purnama terpantul di bulir-bulir keringat dahi ayah Jack Ma. Nyala api dalam lampu telah meredup hingga sebesar butir kacang polong. Ia mengipasi dirinya dengan kipas yang terbuat dari daun palem, pandangannya terpaku pada anak muda itu. Jack Ma terduduk di salah satu ujung tempat tidur, terdiam. Ia baru saja gagal mendapatkan pekerjaan sebagai penjaga keamanan. “Jack Ma muda, kamu pasti

merasa sedih sekarang ini, tapi jika kamu tidak bisa menjadi penjaga keamanan, maka kamu tidak ditakdirkan untuk menjadi penjaga keamanan. Tapi semua jalan menuju Roma. Aku sudah menghubungi beberapa penerbit majalah. Mulai besok kamu mengantarkan majalah untuk mereka. Bagaimana?”

“Benarkah?” mata Jack Ma bersinar.

“Aku akan bicara jujur padamu: pekerjaan ini sulit. Kamu harus mengendarai sepeda roda tiga beberapa kilometer setiap harinya. Kamu harus membuat keputusan sekarang. Kalau kamu takut akan kerja keras, maka sebaiknya kamu memutuskan untuk tidak mengambil pekerjaan ini sekarang daripada mengubah keputusanmu nanti.” Ayahnya berdiri.

Jack Ma juga berdiri. Ia mengulurkan tangan pada ayahnya dan berkata, “Aku tidak takut. Aku masih muda, aku tidak takut bekerja keras. Bukankah pekerjaan itu hanya mengayuh sepeda roda tiga? Itu hanya satu roda lebih banyak daripada sepeda biasa. Waktu aku biasa mengayuh sepedaku dulu, aku bersepeda beberapa kilometer setiap harinya.”

“Bagus. Aku akan mengantarmu untuk mulai bekerja besok.” Ayah Jack Ma menepuk pundaknya sebagai tanda memberinya semangat.

Keesokan harinya, anak laki-laki dari Danau Barat itu menjadi pria muda dengan sepeda roda tiganya. Ia sudah bertambah tinggi sekarang. Sepeda roda tiga itu tidak baru. Ada banyak bekas kerusakan pada bannya, rangkanya dipenuhi noda karat, dan sadelnya retak. Saat ia mengayuh, bunyi aneh terdengar dari sepedanya. Jack Ma tahu sepeda tua tidak ada bedanya dengan orang tua: keduanya berjuang dengan beban berat. Apalagi bagian belakang sepeda ini dibebani dengan tumpukan buku. Buku tidak pernah ringan untuk dibawa, apalagi jika membawanya setumpuk.

Ayah Jack Ma mendapatkan pekerjaan itu dari kontak pribadinya. Jack Ma harus mengayuh sepeda roda tiga tersebut, dengan tumpukan majalah yang tinggi, mengitari Hangzhou dan

mengantarkannya ke semua penjual buku dan penjual majalah keliling. Musim panas di Hangzhou panas. Matahari menyinari lapisan kerikil dan aspal jalanan dengan terik, membuatnya lebih lunak daripada spons. Tak ada angin sepoi-sepoi. Pohon willow di tepian Danau Barat sama sekali tidak bergerak. Hanya terdengar kerikan cicada (semacam jangkrik) yang tak ada hentinya dan mengesalkan. Jack Ma menggenjot pedal sepedanya dan meluncur cepat melewati lalu lintas yang ramai di bawah teriknya matahari.

Ketika ayah Jack Ma melihatnya pulang ke rumah hari demi hari, dengan baju tanpa lengan basah kuyup oleh keringat, ia hampir tidak tega melihatnya. Kelelahan tampak jelas di wajahnya yang lebar. Kulit di bahunya kering dan terbakar matahari. Melihatnya seperti itu, ayah Jack Ma sering kali merasa iba.

“Bagaimana pekerjaanmu, Jack Ma?” tanya ayahnya. “Baik, lumayan,” jawab Jack Ma. Mendengar itu, ayahnya tidak tahu harus berkata apa. Malam tiba. Ayah Jack Ma duduk di samping tempat tidurnya, mengelus pundak Jack Ma sambil berkata, “Bersepeda belasan kilometer setiap hari membuatmu kelelahan seperti ini. Bagaimana mungkin kamu tidak bisa memberikan upaya yang sama untuk mencoba melamar ke universitas? Apakah itu memang lebih sulit daripada jarak berkilo-kilo meter yang harus kamu tempuh dengan sepedamu sekarang ini?”

Ayahnya bicara dengan pelan, namun kata-katanya memekakkan Jack Ma. Tengah malam, saat semua sudah sepi, Jack Ma berguling-guling di atas tempat tidurnya, ia tidak bisa tidur. Apa yang ayahnya katakan benar! Bukankah hanya matematikanya yang perlu ia perbaiki? Mengapa anak-anak lain berhasil dalam ujian sementara ia tidak?

Esok harinya, ia mengumpulkan semua materi dan buku pelajaran matematika yang ia miliki. Setiap malam ia mempelajari persamaan-persamaan yang sulit seolah hidupnya bergantung pada hal itu. Ayahnya sangat gembira. Ia melambaikan tangannya pada anggota keluarga lainnya, sebagai tanda untuk tidak mengganggunya.

Jack Ma melewati tahun itu dengan mengendarai sepedanya di pagi hari dan belajar di malam hari. Namun kelemahannya dalam bidang matematika tidak bisa dipecahkan dengan belajar mendadak seperti itu. Alhasil, nilainya hanya 19 pada ujian matematika untuk masuk ke perguruan tinggi. Bahkan setelah nilai dari semua mata pelajaran dijumlahkan, total nilainya masih kurang 140 poin dari nilai minimum yang diminta untuk kuliah strata satu. Kegagalan meraih nilai minimum ini membuat keluarganya sangat sedih. Namun Jack Ma sendiri masih berteguh hati dan berusaha sekeras mungkin mempersiapkan diri untuk mencoba tes masuk universitas berikutnya.

Keluarganya tidak mendukungnya saat ia gagal untuk kedua kalinya. Satu-satunya orang yang mendorongnya adalah ayahnya, yang menyerahkan surat pengunduran diri dari pekerjaan mengantar majalah atas nama Jack dan bahkan membayar pengajar matematika nomor satu untuknya.

Reputasi pengajar matematika itu sangat baik, dan Jack Ma belajar dengannya dua kali seminggu. Cara bicaranya yang humoris dan gerak-geriknya yang jenaka membuat Jack Ma lebih berminat pada matematika—dan, bagi pelajar mana pun, memiliki minat pada suatu mata pelajaran lebih penting daripada hal lainnya. Rumus aljabar, yang sebelumnya membosankan bagi Jack Ma, sekarang memiliki arti baru dan ia mulai melahap persamaan-persamaan dengan rakus.

Dengan memupuk dirinya seperti itu, ia bisa meningkatkan kemampuan matematikanya tanpa batas, sementara bahasa Inggrisnya tetap selalu yang terbaik dibandingkan yang lainnya.

Tahun itu, ia memasuki aula ujian masuk universitas Hangzhou lagi. Ayahnya datang bersamanya dan berdiri di luar, tidak mengatakan apa pun. Matahari bulan Juli yang terik menyinari wajah dan rambut-rambut putih yang ada di dahinya—berkilat terkena terpaan cahaya matahari. Jack Ma menaruh tasnya di lantai dan duduk di meja yang bertuliskan namanya.

Ini terjadi sekitar tahun 1984. Berlokasi di sebelah selatan Sungai Yangtze, Hangzhou adalah tempat yang dipenuhi dengan keanggunan dan keelokan yang membuat suasana hati orang menjadi riang. Pada pinggiran-pinggiran jalan berbaris tempat-tempat yang menjual jajanan-jajanan yang populer di seluruh Tiongkok. Banyak pemandangan cantik terlihat di mana-mana dan ritme kehidupan di sini tidak sibuk namun juga tidak lambat. Para pejalan kaki terlihat berjalan dengan santai, seolah orang-orang Hangzhou memiliki ketenangan batin dalam diri mereka sejak lahir. Mungkin lingkungan sekitar yang tampak seperti lukisan itulah yang membuat mereka selalu tenang, tidak pernah marah atau terkejut.

Karena itu, saat Jack Ma menerima hasil ujiannya, ia sepertinya membacanya dengan santai sebelum menaruhnya ke atas meja. Ayahnyalah yang lebih cemas, dan berkata, “Jadi? Berapa nilai matematikamu?”

Ini adalah titik balik dalam hidup Jack Ma. Setidaknya, ini adalah titik balik dalam upayanya melamar ke universitas. Mereka yang sukses dalam ujian akan diterima di universitas tanpa rintangan. Tapi mereka yang gagal, sama sekali tak punya harapan. Jarang sekali ada orang yang mengikuti ujian selama tiga tahun berturut-turut, tapi Jack Ma adalah salah satu dari mereka dan semua itu karena matematika!

“Tujuh puluh sembilan!” jawab Jack Ma dengan suara datar tentang keberhasilannya, seolah itu adalah sesuatu yang wajar dan tidak perlu dibesar-besarkan.

Semua kerja keras yang telah ia curahkan sudah terbayar. Tahun yang ia lewatkan untuk belajar itu tidak sia-sia, dan gurunya benar-benar seorang yang ahli. Waktu dan usaha yang dikerahkan baik guru dan murid pada akhirnya bermanfaat. Hanya dalam waktu dua tahun nilainya berubah dari 19 menjadi 79, namun hasilnya sungguh berbeda. Dengan meningkatnya nilai matematikanya, ia hanya butuh lima poin lagi untuk mencapai total nilai minimum yang diminta untuk diterima di universitas.

Namun, siapa pun yang pernah mengikuti ujian masuk universitas tahu bahwa lima poin itu sangat berarti. Bagi banyak siswa, lima poin itu bisa menghalangi mereka mencapai puncak gunung yang telah susah payah mereka daki dan kehilangan kesempatan untuk memiliki peluang hidup yang lebih baik.

Karena itu, nasib baik juga merupakan bagian penting dari takdir. Kebetulan tahun itu kuota untuk mahasiswa strata satu Universitas Normal Hangzhou tidak tercukupi dan universitas memutuskan untuk menurunkan nilai minimum ujian masuk sebesar lima poin. Dan karena itu, diterimalah Jack Ma sebagai mahasiswa strata satu Universitas Normal Hangzhou. Ia tidak menutup-nutupi bahwa Agustus tahun itu ia memasuki menara-menara gading universitas tersebut, bagian masyarakat yang disegani.

Saat Laifa Ma memandang anaknya pergi untuk kuliah, perasaan lega mengalir di seluruh tubuhnya. Tahun-tahun penuh darah, keringat, dan air mata mencoba mengungkapkan bakat anaknya tidak sia-sia. Hari ini, akhirnya ia melihat anaknya meninggalkan sarang. Malam itu ia terjaga dan tidak tidur sedikit pun.

Tentunya, momen ini juga sangat penting bagi Jack Ma. Dengan meninggalkan rumah dan masuk ke universitas impiannya, kepercayaan dirinya pun meningkat. Ia telah mengetahui bahwa tidak ada hal yang tidak dapat diatasi di dunia ini. Upaya yang dilakukannya begitu besar untuk memperbaiki nilai matematikanya dari 19 ke-79, tapi sekarang melihat ke belakang semuanya itu seolah terjadi begitu cepat.

Kunci kesuksesannya adalah tidak pernah menyerah. Bertahun-tahun berikutnya, saat karier Jack Ma sudah melambung tinggi, ia menulis ini dalam blognya dalam kenangannya akan ayahnya, “Umurku baru 12 tahun saat itu, namun hidupku seperti kisah legendaris ‘sim salabim’ dari *Buku Seribu Satu Malam*. Begitu banyak perubahan terjadi. Namun aku tak pernah memiliki rasa tidak percaya karena ayahku telah menghabiskan waktu bertahun-tahun dengan sekopnya, mencari arti kesuksesan yang sesungguhnya.

Apa yang ia temukan adalah bahwa Anda harus menemukan apa yang menjadi minat Anda. Anda harus mengejar minat Anda dan menjadikannya talenta Anda. Pada akhirnya, talenta-talenta Anda akan memainkan peran paling penting dalam kesuksesan Anda.”



Di tahun ketiganya di Universitas Normal Hangzhou, ia akhirnya dipilih menjadi presiden perhimpunan mahasiswa. Tak lama berselang ia menjadi presiden federasi mahasiswa Hangzhou.

Sejak kecil Jack Ma adalah tipe orang yang selalu membela kebenaran. Karena ia bersedia membantu orang lain, dan karena sifatnya yang sangat sopan, ia banyak disukai mahasiswa-mahasiswa lain.

Pada suatu waktu, seorang mahasiswa diambil haknya untuk mengikuti ujian karena kesalahan sepele yang ia lakukan. Jack Ma tidak mengenal baik anak itu dan mereka tidak pernah banyak berhubungan. Namun demikian, Jack Ma merasa ia bukan mahasiswa yang tidak baik, dan jika ia kehilangan kesempatan untuk mengikuti ujian, hal itu akan memengaruhi seluruh sisa hidupnya. Ia tidak bisa diam saja: ia merasa ia bertugas membantu teman di saat mereka membutuhkan bantuan. Dengan memanfaatkan posisinya sebagai presiden perhimpunan mahasiswa, ia pergi menemui kepala departemen dan fakultas.

Saat itu, Jack Ma sudah terkenal di Universitas Normal Hangzhou sebagai mahasiswa yang menonjol. Nilai akademisnya yang sangat baik, karakter yang berani, dan bakatnya berpidato membuatnya menjadi pemimpin mahasiswa teladan. Setelah menelaah kembali permasalahannya, mereka berpikir apa yang Jack Ma katakan cukup masuk akal: menghancurkan masa depan seorang anak muda hanya karena masalah kecil tak pantas dilakukan oleh institusi pendidikan yang sukses. Kepala departemen dan fakultas mengubah

keputusan mereka, dan murid tersebut berhasil melewati ujian kelulusan dengan mudah. Jack Ma sudah lupa akan kejadian tersebut tak lama selang kejadian itu terjadi; namun sepuluh tahun kemudian, mahasiswa tersebut mendengar kabar bahwa Jack Ma sedang berada di kota Shenzhen yang sedang berkembang pesat. Ketika ia menemukan Jack Ma, ia menggenggam tangannya dan berkata, “Begitu aku mendengar dari teman sekelasku dulu bahwa kamu sedang berada di Shenzhen, aku segera datang kemari. Aku akan menyediakan apa pun yang kau butuhkan.”

Saat itu Jack Ma masih jauh dari sukses. Ia begitu terharu mendapatkan pertemanan yang tulus seperti itu di saat-saat sulit. Terlebih lagi, mahasiswa dari bertahun-tahun silam tersebut kini menjadi manajer cabang pembantu sebuah perusahaan asing di Guangzhou.

Saat masih kuliah ia disukai oleh para dosen dan mendapat banyak pujian dan dihargai oleh teman-temannya. Bahkan bertahun-tahun setelah ia lulus, ia masih sering menerima telepon dari temannya yang menanyakan, “Bagaimana kabarmu? Sedang perlu apa? Kalau perlu bantuan, kami bisa membantumu.”

Lingkup pertemanannya yang luas dan kemauannya menolong orang lain membuatnya banyak mendapat dukungan dari teman-temannya sebagai presiden perhimpunan mahasiswa, tak hanya itu, reputasinya juga menyebar ke seluruh kampus. Ia dipuji oleh para sarjana Universitas Normal Hangzhou. Kepribadiannya yang menjadikannya ketua para mahasiswa Universitas Normal Hangzhou, dan kemudian ketua Perhimpunan Mahasiswa Hangzhou, dan kemudian semua mahasiswa universitas di Hangzhou.

Menggeser gunung lebih muda daripada mengubah kepribadian seseorang. Jack Ma tidak pernah bisa mengubah kepribadian yang mengalir dalam nadinya. Saat ia lebih dewasa, ia menyadari bahwa ia selalu dikelilingi teman-teman ke mana pun ia pergi. Bahkan saat ia tak punya uang sepeser pun, persahabatan selalu memberikan kehangatan yang ia perlukan, sama seperti sinar matahari.



Hal itu membuatnya merasa punya arti. Ia bisa melewati begitu banyak rintangan saat mengembangkan perusahaan *start-up*-nya karena memiliki jalinan pertemanan yang kuat yang memberikannya persahabatan tanpa syarat.

Hidup tak pernah bisa diduga, dan saat kita melihat kembali segala yang telah terjadi, selalu ada yang kita sesali. Tapi siapa yang bisa memperkirakan apa yang harus mereka persiapkan hari ini untuk hari esok? Di awal kariernya, Jack Ma sudah mulai menunjukkan kemampuannya memformulasikan pemikiran-pemikiran seperti ini.

Universitas adalah relatif tempat yang bebas dibandingkan tempat lainnya di masyarakat. Di universitas, pemikiran mahasiswa distimulasi oleh akumulasi dan ekstensi pengetahuan. Ada banyak *event* yang diorganisasi oleh mahasiswa. Jika Jack Ma menghadiri salah satu *event* tersebut, ia pasti menjadi pusat perhatian. Para mahasiswa menyukai dan menghormati Jack Ma karena integritasnya. Ia juga pembicara yang bersemangat: begitu ia bicara, yang lain akan terdiam, terpikat oleh kata-katanya. Ia memiliki pandangan yang inovatif. Bicaranya cepat tapi jelas, dalam bahasa yang dapat dimengerti, dan sering kali memberikan sudut pandang alternatif dalam melihat masalah.



Suatu ketika, saat sedang berbicara, Jack Ma secara tidak sengaja menyapukan pandangannya pada kumpulan mahasiswa yang menjadi pendengarnya. Tiba-tiba, matanya terpaku pada sepasang mata yang hitam dan cerah. Bola mata itu tampak berkilat seperti batu permata hitam dan penuh dengan ketulusan dan cerca harapan. Jika mata adalah jendela jiwa, saat itu Jack Ma melihat melalui jendela tepat ke intinya. Ia merasakan sebuah reaksi, seperti aliran listrik, gelora yang tak berbentuk. Seolah dua buah

awan bermuatan listrik di langit tiba-tiba bertemu dan menghantamkan halilintar ke tanah. Bagaimana kejadian ini memengaruhi nasib kedua awan ini, hanya waktu yang bisa menjawabnya.

Jack Ma bukan orang yang ragu-ragu. Sepertinya ia terlahir dengan pembawaan yang tegas. Setelah selesai bicara, ia mencari sepasang mata hitam yang cerah itu tanpa ditunda-tunda.

“Halo, aku Jack Ma. Kuharap ini hanya awal dari waktu kita untuk saling mengenal. Kuharap kamu punya waktu untuk bertemu denganku lagi.” Ia mengulurkan tangannya sambil bicara, dengan senyum cerah di wajahnya.

Tangan yang malu-malu perlahan terulur di depannya dan ia menggenggamnya dengan erat. Keduanya saling memandang mata satu dengan yang lainnya, kilatan terlihat di mata mereka, “Senang bertemu denganmu. Kuharap aku punya kesempatan untuk mengenalmu.” Suara itu adalah suara Zhang Ying, seorang gadis yang tenang dan introvert dan tidak banyak bicara namun sangat cerdas. Mereka segera saling mengenal dan dari yang awalnya teman kuliah, kemudian jatuh cinta, dan akhirnya menjadi suami-istri.

Mereka tampak seperti pasangan biasa, namun di saat yang sama, ada sesuatu yang tampak berbeda dari pasangan itu. Zhang Ying pernah berkata, “Jack Ma bukan pria yang tampan. Tapi aku tertarik padanya karena ia bisa melakukan hal-hal yang tidak bisa pria tampan lakukan, seperti mendirikan ‘English Corner’ di Hangzhou, bekerja paruh waktu sebagai pemandu wisatawan untuk turis asing untuk mendapatkan mata uang asing, mengambil segala jenis pekerjaan paruh waktu, dan di saat yang sama menjadi profesional muda paling cemerlang di Hangzhou.”

Salah satu pepatah Tiongkok yang paling indah adalah, “Suami dan istri adalah sepasang burung yang terbang dari ujung sayap ke ujung sayap.” Zhang Ying bukan hanya kekasih dan istri Jack Ma, namun juga rekan bisnis dan hidupnya. Ia selalu berada di sampingnya, baik saat Jack Ma sukses maupun gagal. Kapan pun Jack

Ma membutuhkannya, ia bersedia mengorbankan ketenaran dan kebanggaan untuk pulang ke rumah kepadanya.

Bagi sebagian pria, karier mereka adalah segalanya dan di mata mereka pernikahan hanya bernilai setengah daripada karier. Jack Ma beruntung, karena ia memiliki karier yang sukses dan keluarga yang bahagia, dimana keduanya saling menunjang. Masa-masa kuliahnya tak hanya memberikan pengetahuan dan kepercayaan diri, namun dalam Zhang Ying, ia juga mendapatkan partner yang bijaksana dan dapat diandalkan.

Saat Jack Ma meninggalkan Universitas Normal Hangzhou, matanya yang bersemangat dan keteguhan hati dipenuhi dengan harapan akan masa depan. Tentunya, ia tidak membayangkan kesuksesan seperti apa yang akan ia raih di tahun-tahun mendatang, tapi ia percaya bahwa meskipun hari ini dan hari esok mungkin penuh dengan kejutan, hari berikutnya tetap patut dinanti.

# 2

## BAB

# MENGIBARKAN BENDERA

Setelah menyelesaikan program strata satunya, Jack Ma menjadi dosen di sebuah sekolah tinggi teknik listrik. Sebagian besar orang perlu waktu untuk menyesuaikan diri dari yang sebelumnya menjadi murid untuk kemudian beralih menjadi guru. Tapi tidak demikian halnya dengan Jack Ma. Baginya, mengajar begitu alamiah hingga ia bisa melakukannya dengan mata tertutup. Ia jelas dikaruniai kefasihan berbicara. Tak ada orang lain yang lebih cocok dengan ungkapan *“the gift of the gab”* (kepandaian berbicara). Bertahun-tahun berikutnya, salah satu muridnya mengingat: “Jack Ma selalu penuh semangat saat ia bicara. Ia tidak pernah mempersiapkan, tapi selalu bisa mengeluarkan kata-kata yang bijaksana, jadi kelas-kelasnya selalu menarik. Ia sungguh meningkatkan minat kami untuk belajar bahasa Inggris.”

Selama ada panggung untuk berdiri, ia bisa membicarakan apa saja tanpa batas. Apalagi ia fasih bicara bahasa Inggris. Ia melakukan pekerjaan barunya, sebagai dosen bahasa Inggris di Institut Teknik Listrik Hangzhou, seperti ikan berenang di air. Setiap kali ia melangkah masuk ke dalam kelas, para murid selalu duduk diam menunggunya. Setiap anak ingin mendengarkan dosen ini berbicara, dan kelas-kelasnya selalu penuh. Setiap kali Jack Ma melihat lautan mata yang berkilat menatapnya, ia dipenuhi oleh gelombang emosi dari dalam perutnya. Pandangannya selalu original, nada bicaranya riang, dan suaranya enak didengar. Ia tahu cara menjelaskan konsep-konsep rumit dalam bahasa yang sederhana. Yang terdengar di kelas hanyalah suara Jack Ma yang teratur dengan baik, sementara murid-murid sepenuhnya terdiam. Di depan kelas, Jack Ma sepenuhnya memesona.

Institut Teknik Listrik tersebut berlokasi di Xiasha, bagian pinggiran kota Hangzhou. Kampus tersebut kampus yang besar dan mengesankan, tapi karena merupakan satu-satunya institut sains dan teknik, institut tersebut kekurangan tenaga pengajar untuk subjek-subjek seperti bisnis, perdagangan, dan bahasa asing. Karena itu, dosen berbakat seperti Jack Ma memiliki banyak peluang

untuk mengembangkan kariernya. Apalagi, institut ini mengizinkan Jack Ma untuk mengikuti pelatihan bisnis internasional karena kemampuan bahasa Inggrisnya yang luar biasa. Karena itu ia bisa belajar tentang bisnis internasional secara paruh waktu dan di saat yang sama mengajar bahasa Inggris di sana. Saat itu, Tiongkok baru saja membuka diri pada dunia luar maka bisnis internasional adalah subjek yang populer dan tidak populer. Bisnis internasional populer karena semua orang ingin terlibat dalam reformasi ekonomi Tiongkok, dan tidak populer karena hanya sedikit orang yang memahami subjek tersebut, apalagi menjadi spesialis dalam bidang tersebut.

Bagaimana kita berinteraksi dengan orang asing? Bagaimana kita berbisnis dengan mereka? Etika bisnis apa yang mereka miliki? Aturan bisnis tertulis dan tidak tertulis seperti apa yang mereka ikuti? Siapa, dalam negara yang sebelumnya tertutup, yang tahu bagaimana cara bertransaksi dengan para pebisnis yang datang dari Eropa, Amerika, dan Jepang? Orang Tiongkok manapun yang pergi ke luar negeri pasti berurusan dengan orang asing, tapi adakah orang yang relatif berpengalaman melakukan hal seperti itu? Berbisnis bukan hal mudah. Bekerjasama untuk kepentingan bersama, pada akhirnya semua orang berbisnis untuk uang. Terlebih lagi, memfokuskan diri untuk menghasilkan uang pernah dianggap sebagai sesuatu yang memalukan di Tiongkok, meskipun itu adalah subjek rumit yang sulit dikuasai.

Jack Ma juga berpartisipasi dalam sebuah proses pembelajaran sementara ia mengajar. Apa yang ia pelajari membuka pintu baru baginya dalam hidup. Hal itu memperluas imajinasinya dan membuatnya memikirkan hal-hal dalam perspektif jangka panjang.

Saat Tiongkok membuka diri pada dunia luar, pemahamannya akan adat atau kebiasaan internasional berubah. Hal-hal yang sebelumnya ditakutkan dan dicemaskan, seperti memiliki keluarga di negara asing, Hong Kong, dan Taiwan, menjadi sumber kebanggaan dan simbol status.

Karena itu, hubungan internasional menjadi subjek yang semakin populer untuk dipelajari, terutama bagi pemilik usaha kecil hingga menengah yang dikelola secara pribadi dan perusahaan-perusahaan yang dikontrak. Mereka harus mengambil kelas ekstra dalam perdagangan internasional. Untuk memenuhi kebutuhan ini, banyak kelas malam dibuka di Hangzhou. Jack Ma menjadi guru yang secara khusus ditunjuk untuk mengajar di salah satu sekolah malam tersebut, di mana ia mengajar bahasa Inggris dan perdagangan internasional.

Gayanya mengajar, dengan ceramah yang diberikan *non-stop* dan sepenuhnya dalam bahasa Inggris, memastikan reputasinya tersebar luas dalam periode di mana pengajar bahasa Inggris sangat dicari. Saat itu terjadi, Jack Ma bukan tipe orang yang berdi- am diri di masa seperti itu. Di siang hari ia mengajar di universitas sementara malamnya ia mengajar paruh waktu di sekolah malam, mendirikan kelas bahasa Inggris informal atau 'English Corner'. Jack Ma menjadi sangat populer di Hangzhou di awal periode re- formasi ekonomi. Sebagian orang menyebutnya orang nomor satu dalam pengajaran bahasa Inggris.

Pekerjaannya sebagai dosen di universitas memberinya keun- tungan sepanjang sisa hidupnya. Ketika ia kemudian menjadi ketua dewan direksi Alibaba, ia sering memberikan ceramah di luar ne- geri. Ia sepertinya bisa mendapatkan kata-kata dengan mudah ka- pan pun ia perlu; ia tidak memerlukan naskah, ataupun melakukan persiapan sebelumnya.

Segera setelah ia melangkah ke panggung dan melihat audiens menatapnya—termasuk sepasang mata yang bersinar yang disebut- kan sebelumnya—pintu air seolah terbuka, kata-kata meluncur dari mulutnya seperti aliran sungai yang deras. Jack Ma sendiri berkata, "Sekalinya aku membuka mulut, aku tidak bisa menutupnya lagi."

Bagi pengusaha mana pun yang memerlukan daya tarik bagi timnya, penting bagi mereka untuk bisa mengekspresikan dirinya dalam cara yang jelas dan lugas, juga dalam memberikan ceramah.



Sambil mengajar bahasa Inggris dan perdagangan internasional, menjelaskan pada orang lain cara menghasilkan uang, ia sendiri juga belajar dari proses itu, dan menerapkan apa yang ia pelajari. Saat itu, upah rata-rata di Tiongkok cukup rendah dan tak ada yang berpikir untuk menaruh upah untuk investasi. Sebagian besar dosen di sekolah tinggi teknik listrik tersebut masih tinggal di asrama yang dibiayai oleh negara, namun secara mengejutkan Jack Ma berhasil mengumpulkan uang dari berbagai sumber dan membeli rumah yang cukup besar di dekat kampus.

Kemudian, barulah terungkap ternyata ia telah berinvestasi. Ia mendapatkan keuntungan yang cukup besar dari investasinya tersebut karena kenaikan nilai tanah membuat harga rumah meningkat pesat. Setelah beberapa tahun, harga rumah tersebut menjadi mahal. Tanpa ragu, ia menjual properti tersebut dan menggunakan uangnya untuk membeli rumah seluas 200 meter persegi di Jalan Wenhua di sebelah Danau Barat.

Danau Barat terkenal, baik di Tiongkok maupun di luar negeri. Apa artinya memiliki rumah seluas 200 meter persegi di Danau Barat? Saat itu mungkin tidak berarti apa-apa, namun Jack Ma sedang mempersiapkan kantor pusat untuk perusahaan masa depannya, Alibaba. Tanpa rumah ini, perusahaan yang menggemparkan dunia tersebut tidak memiliki alat untuk berdiri. Jack Ma telah mengambil langkah yang sangat cerdas dengan membeli rumah itu saat harga properti masih rendah namun ia masih bekerja sebagai dosen, bukan pelaku bisnis.

Belakangan Jack Ma bicara tentang investasi *real-estate* ini: “Jika aku akan berinvestasi di bidang properti, aku tidak akan memilih tempat yang sedang tren, seperti tempat-tempat dengan satu atau dua kamar dan satu ruang keluarga. Jika aku berinvestasi di properti, aku akan memilih tempat yang lebih besar dibandingkan apartemen-apartemen berukuran kecil seperti itu, seperti tempat-tempat di tepi danau, yang sedikit lebih besar dari rumah tiga kamar. Dengan ini aku akan selalu berada di depan tren. Jika peluang datang, aku akan menjual propertiku dan membeli yang lebih baik.”

Sekolah Tinggi Teknik Listrik Hangzhou kemudian berubah menjadi Universitas Dianzi Hangzhou. Jack Ma menjadi salah satu dokter muda terbaik di universitas tersebut melalui posisinya di sana. Dan lagi, ia memiliki banyak teman karena kepribadiannya yang antusias dan suka menolong.

Ia takkan pernah mengira bahwa di tahun-tahun mendatang teman-teman yang ia dapatkan di sini akan menanggung banyak cobaan dan kesulitan bersamanya. Mereka selalu berada di sisinya, dan nantinya menjadi tulang punggung dan golongan atas perusahaannya saat perusahaan tersebut berkembang. Contohnya, mantan koleganya Peng Lei menjadi Vice President Alibaba. Murid-muridnya Zhou Yuehong, Han Min, Dai Shan, dan Jiang Fang tetap menjadi pengikut setianya ke mana pun ia pergi.

Mereka memuji Jack Ma. Mereka mempercayai Jack Ma. Mereka mengagumi talenta, pemikiran, keberanian, dan semangatnya yang tak pernah habis. Mereka mempercayai karakter Jack Ma dan sifatnya yang tidak mementingkan diri sendiri. Ia tak pernah mengecewakan mereka.

Bertahun-tahun berikutnya, saat Jack Ma duduk di ruang siaran China Central Television, bicara pada jutaan penonton, dengan bangga ia berkata: “Tak ada seorang pun di dunia ini yang bisa memisahkan aku dan timku.”

Kepercayaan diri dan kebanggaannya berasal dari kesetiaan timnya, dan kesetiaan mereka berasal dari karakter Jack Ma. Karena karakternya itulah orang-orang bersedia membantunya di saat susah. Mereka tertarik oleh reputasinya, bersedia melepaskan kesempatan yang lebih baik agar bisa bekerja bersamanya. Hal ini akan dibahas lebih jauh nanti, tapi untuk sekarang kita bisa katakan bahwa pesona kepribadian Jack Ma sudah cukup jelas terlihat saat ia masih menjadi dosen universitas.

Jadi sekarang Jack Ma memiliki pekerjaan, sebuah rumah, dan sekelompok teman. Dan tentu saja, ia memiliki Zhang Ying. Melihat semua ini, Jack Ma seharusnya bahagia; kebanyakan orang akan

merasa sangat puas menjadi dosen di usia yang begitu muda. Tapi Jack Ma berbeda. Mungkin ia terlahir dengan kecenderungan terlalu banyak berpikir. Orang-orang yang dekat dengannya sering kali berkata: “Anda takkan pernah tahu kapan ia akan punya ide baru. Yang tidak diketahui banyak orang adalah bahwa kepala besarnya penuh dengan ide-ide.”

Saat itu, perusahaan-perusahaan yang dikelola secara pribadi mulai berdiri di Hangzhou. Banyak produk-produk “made in China” muncul, seperti arus bawah yang meluap di Sungai Qiantang yang mengalir di Hangzhou, menandakan datangnya gelombang pasang musim semi.

Gemuruh kedatangan Tiongkok sudah mulai dirasakan dunia internasional. Dunia melirik provinsi Zhejiang, yang mana Hangzhou adalah ibu kotanya, mendatangi perusahaan-perusahaan di sana yang dikelola secara pribadi. Banyak pemilik usaha yang terlibat dalam perdagangan internasional kesulitan untuk bertransaksi dalam bahasa asing. Karena itu, sebagai penutur bahasa Inggris nomor satu di Hangzhou, wajar saja jika Jack Ma banyak diminta membantu.

Jack Ma lekas melihat semakin tingginya tuntutan akan bahasa Inggris, dan melihat bahwa hal itu bisa dijadikan peluang komersil. Jack Ma, yang lahir dengan insting bisnis, tak akan membiarkan peluang tersebut berlalu begitu saja. Tentunya, orang pertama yang ia ajak diskusi adalah Zhang Ying: pertama-tama, ia harus mendapatkan restu dari istrinya dahulu.

Zhang Ying adalah wanita yang hangat, baik hati, dan bijaksana. Ia membuka matanya yang hitam lebar-lebar dan menatap Jack Ma tanpa berkedip. Sekali lagi, suaminya yang luar biasa memiliki ide baru. Jack Ma berjalan bolak-balik sebelum kembali memandang Zhang Ying. “Bagaimana, apa pendapatmu?” Tentunya, Zhang Ying bisa melihat kesungguhan di matanya. Ia juga tahu betul bahwa jika Jack Ma berani mencetuskan sebuah ide, ia juga berani menerapkannya dalam tindakan. Ying menjawabnya dengan singkat. Ia menganggukkan kepalanya dan berkata: “Terserah padamu!”

“Bukan terserah aku. Kau juga harus terlibat. Aku membutuhkan bantuanmu!”

“Aku pasti membantumu!”

Jack Ma kemudian membuat keputusan penting untuk membuka biro penerjemahan. Perusahaan itu akan menjadi perusahaan kecil yang menawarkan jasa penerjemahan profesional dan juga memecahkan masalah untuk teman-teman dan rekan-rekannya.

Setelah dipertimbangkan masak-masak, Jack Ma memilih Jalan Qingnian nomor 27 di Hangzhou, bersebelahan dengan Young Men's Christian Association (YMCA), sebagai tempat untuk mendirikan Biro Penerjemahan Haibo. Biro penerjemahan itu diorganisasi oleh guru-guru bahasa Inggris yang telah pensiun. Jack Ma masih bekerja penuh waktu sebagai dosen di siang hari dan menerima permintaan dan mengurus bisnis penerjemahannya di waktu luang.

Dengan membagi waktunya antara universitas dan Haibo ini, Jack Ma mengambil langkah pertamanya memasuki dunia bisnis.

Setelah persiapan selesai, di bulan Januari 1994, gedung yang bersebelahan dengan YMCA di Jalan Qingnian tersebut bergema dengan suara kembang api. Di bawah sekumpulan keranjang bunga, biro penerjemahan tersebut secara resmi dibuka. Tempat itu berukuran 30 meter persegi dengan bagian depan yang sederhana.

Jack Ma memilih nama Haibo berdasarkan kata bahasa Inggris 'hope.' Menurut Jack, Haibo menggambarkan lautan harapan yang luas, karena dalam bahasa Mandarin 'hai' berarti lautan dan 'bo' berarti luas.

Dengan lautan harapan ini, Jack Ma memulai langkahnya dalam dunia bisnis. Bergumul dengan ombak, biro penerjemahan kecil ini memulai perjalanannya. Awalnya hanya ada sedikit staf—lima orang. Jack Ma berperan sebagai direktur. Ada dua pensiunan dosen bahasa Inggris, dan dua pekerja muda yang terkesan padanya saat ia bekerja sebagai guru bahasa Inggris paruh waktu.

Biro penerjemahan itu seharusnya bisa meraih sukses dengan cepat, karena permintaan akan jasa yang mereka tawarkan. Namun

karena biro itu adalah biro penerjemahan pertama di Hangzhou, ia tidak serta merta diterima baik oleh masyarakat maupun pasar di Hangzhou. Orang-orang masih waspada, begitu pula pasar. Di akhir bulan pertama, mereka meraih keuntungan bersih sebesar 700 yuan, tak cukup untuk membayar uang sewa sebesar 2000 yuan.

Kenyataan bisa mengenaskan. Dengan tak adanya uang di awal usaha dan tak adanya pemasukan, sebagian dari staf mulai mundur. Mereka yang tetap tinggal mulai ragu. Jack Ma merasa tekanannya semakin besar, yang sulit ia tanggung. Dihadapkan dengan masalah seperti ini, ia mengubah taktik bisnisnya. Ia membagi dua ruangan kecil dan menyewakan separuhnya pada sebuah toko buku untuk mengurangi biaya sewa. Ia juga mulai menjual bunga dan hadiah.

Tidak mudah untuk mempromosikan produk berskala kecil seperti ini. Jack Ma masih bekerja sebagai dosen penuh waktu. Dalam kondisi seperti itu, masa lalunya berkeliling dengan sepeda seolah kembali lagi. Setiap akhir pekan, dengan sepeda motornya Jack Ma pergi ke Guangzhou, memanggul karung besar di pundaknya yang kurus. Di Guangzhou, ia mengisi karungnya itu dengan berbagai barang-barang kecil, mulai dari bunga segar, kaus kaki, hingga pakaian dalam—barang apa pun yang bisa Anda pikirkan. Kemudian ia kembali dengan motornya bersama karung yang penuh dengan barang-barang yang mudah dijual dan berkendara sepanjang 137 kilometer untuk kembali ke pasar.

Ia mengenakan jaket dan topi pekerja. Meskipun senyumnya bersinar, tak akan ada yang menyangka bahwa ia adalah orang paling fasih berbahasa Inggris di Hangzhou. Di mata orang biasa, ia hanyalah pedagang keliling. Berada di antara banyaknya pedagang lainnya di pasar, ia sama sekali tidak berbeda dari yang lain. Tak ada yang tahu bahwa suatu saat nanti ia akan menjadi CEO dari *platform* perdagangan terbesar dunia.

“Entah Anda dari selatan atau sedang menuju utara, ayo datang dan lihat-lihat! Kalau Anda tidak mampir, aku akan pergi dan kalian

akan menyesal nantinya!” Cara Jack Ma berteriak-teriak menarik banyak pembeli dan sebelum malam tiba semua barang dagangannya telah habis terjual.

Ini menjadi tradisi Jack Ma di akhir pekan. Hal ini memberinya peluang untuk belajar sedikit tentang bisnis dan memberinya pengalaman menjual barang-barang. Kadang Zhang Ying, istrinya pergi bersamanya, berjalan-jalan melewati kios-kios di pasar adalah pengalaman hidup yang baik.

Upah karyawan di biro penerjemahan dibayar per bulan. Jack Ma tidak pernah terlambat membayar gaji mereka. Di saat yang sama, ia mengerahkan upaya terbaiknya untuk memengaruhi orang-orang dan menarik peluang yang ada dari klien-kliennya sekarang untuk memperluas pasar dan menarik konsumen. Ia berjuang mendapatkan pasar dan agar diterima oleh konsumen dengan memberikan layanan dengan kualitas terbaik. Saat itu Jack Ma benar-benar melakukan segalanya. Ia bahkan bersedia menjual obat-obatan dan peralatan medis ke rumah sakit-rumah sakit demi mempertahankan bisnis penerjemahannya. Sulit membayangkan bagaimana Jack Ma memiliki tekad yang begitu kuat untuk terus maju saat itu.

Mempertahankan biro penerjemahan adalah tugas Jack Ma yang paling penting. Akhirnya, kegigihan dan pengorbanannya membuahkan hasil. Di akhir 1994, biro penerjemahan itu akhirnya kembali modal. Di tahun 1996, bisnis tersebut menghasilkan keuntungan. Kini, Haibo adalah biro penerjemahan terbesar di Hangzhou. Ruangan yang awalnya disewanya sekarang menjadi ruang *reception* dan bagian lainnya telah banyak diperluas. Jack Ma menyerahkan pengelolaan biro penerjemahan itu pada muridnya Zhang Hong di tahun 1999. Ia kini memiliki ide baru, target baru.

Bertahun-tahun setelahnya, Jack Ma kembali ke Biro Penerjemahan Haibo. Ia berdiri di depan pintu perusahaan pertamanya. Kejadian-kejadian masa lalu muncul dengan begitu jelas dalam benaknya. Ia mengambil pulpen dan menulis tiga kata berikut:

“Jangan pernah menyerah”. Tiga kata tersebut masih tertulis dalam *website* Haibo, bahkan hingga kini.

Orang bilang Christopher Columbus tidak pernah memiliki tujuan yang direncanakan untuk perjalanannya: ia hanya melihat tempat perhentian berikutnya, dan hanya ketika ia menemukan benua baru dan pulau-pulau barulah tempat-tempat tersebut menjadi tempat pemberhentiannya. Kemudian ia akan beralih ke tempat berikutnya di mana ia akan menemukan tujuan. Tak pernah menyerah, tak pernah berhenti. Inilah yang membuat seseorang menjadi manusia yang hebat; mungkin awalnya tidak terlihat, tapi jika ia tekun dan gigih, maka usahanya akan membuahkan hasil yang transformatif.



Bill yang berjanggut tebal adalah guru berkebangsaan Amerika yang dipekerjakan oleh sekolah tinggi teknik mekanik. Ia sangat menyenangkan untuk diajak bicara, dan akrab dengan Jack Ma. Mereka pergi minum bersama dan membahas berbagai topik, mulai dari masa lampau hingga zaman modern, mulai dari alam semesta hingga samudra. Mereka dari negara yang berbeda, tapi memiliki kesamaan karakter. Mereka berdua penuh semangat dan imajinasi, selalu mencari dan belajar tentang dunia.

Jack Ma suka minum anggur. Bahkan hingga kini gudang penyimpanan anggur Zhang Yu masih menyimpan botol-botol anggur yang disiapkan khusus untuknya. Namun saat itu ia belum mendapatkan perlakuan istimewa seperti itu, meskipun ia bisa mendapatkan anggur dengan mudah. Ia mengundang Bill ke rumah dan Zhang Ying akan membuatkan beberapa masakan. Ia membuka sebotol anggur dan aroma yang manis, kaya masuk ke dalam lubang hidung mereka dan pipi Bill akan memerah karena menunggu-nunggu. Ia dan Jack Ma beranggapan bahwa anggur adalah minuman terbaik di dunia.

Bill kemudian mengernyitkan hidungnya. Ia mengacungkan jempol dan berkata, “Mr. Ma, sempurna. Anggurmu sungguh sempurna, dan terlebih lagi istrimu.”

Mungkin karena mereka berasal dari budaya yang berbeda, Bill berbicara begitu gamblang dan terbuka. Jack tersenyum. Ia menarik Zhang Ying yang duduk di sebelah mereka mendekat ke arahnya.

Saat itu, Jack Ma bukan hanya dosen universitas profesional namun juga guru bahasa Inggris yang ditunjuk secara khusus di banyak sekolah malam, penerjemah untuk beberapa perusahaan, dan manajer Biro Penerjemahan Haibo. Ia mendapat semakin banyak tawaran pekerjaan, sehingga pendapatannya perlahan semakin tinggi dan tinggi. Untuk saat itu, sebenarnya pendapatan Jack Ma sudah cukup tinggi. Kehidupannya stabil dan aman. Mungkin jika ia tetap seperti ini, ia tidak akan menyebabkan pergerakan yang memengaruhi dunia. Sebagai penduduk kelas menengah atas di Hangzhou, dengan banyak pendapatan berlebih, Jack Ma bisa saja sudah merasa cukup puas. Tapi tidak demikian sifatnya. Bahkan Zhang Ying, partner hidupnya, berkata: “Tak ada yang tahu ide apa lagi yang akan muncul di benaknya.”

Setelah ia bertemu dengan Bill, kepala Jack Ma penuh dengan inspirasi dan ide-ide, dan ia segera menemukan tujuan baru untuk perjalanannya. Suatu hari saat mereka sedang mengobrol, Bill bercerita pada Jack Ma tentang sesuatu yang baru dan misterius bernama ‘internet’. Kemunculan dan penggunaan internet berpotensi memperkecil ukuran planet tempat tinggal kini hingga menjadi seperti sebuah desa.

Misalnya, dengan internet, seseorang bisa mengobrol secara tatap muka tentang pengalaman-pengalaman dan membagikan pengetahuan mereka dengan orang lain yang ada di seberang Samudra Pasifik. Internet akan membawa era baru. Era seperti apa? Bill menyeka mulutnya. Ia sedikit ragu saat ia menjawab mungkin itu adalah “era informasi”.



Emosi yang meluap membuat Jack Ma tidak bisa duduk diam di kursinya. Ia berjalan bolak-balik dalam ruangan itu dengan satu tangan memegang anggur sementara tangan lainnya bergoyang-goyang di udara, bicara tanpa henti tentang masa depan internet; ia seperti memiliki firasat tentang era informasi yang akan segera tiba.

Meskipun ia sendiri belum pernah melihat internet yang misterius itu sendiri, ia tahu bahwa internet akan mengubah dunia dan hidup manusia. Ia membayangkan perpindahan informasi yang super cepat, pesan-pesan dikirim dalam mili detik. Hal itu akan membawa perubahan besar. Dampaknya pada umat manusia tidak bisa diperkirakan.

Perhentian berikut dalam pencariannya mulai terlihat. Itu adalah internet. Meskipun gambaran yang ia bayangkan sebelumnya masih samar, gambaran tersebut benar dan nyata. Setiap kali kesempatan besar seperti ini datang, ia akan segera mengubahnya menjadi kenyataan. Setelah Bill pulang, ia tidak bisa tidur untuk waktu yang lama. Ia membahas hal misterius ini bersama Zhang Ying. Mereka membayangkan seperti apa jadinya jika mereka bisa membawa internet ini ke Hangzhou, dalam kehidupan sehari-hari penduduk di sana.

Dengan internet, mendapatkan informasi terbaru akan lebih cepat. Internet akan membuat komunikasi jauh lebih sederhana dan akan lebih mudah untuk berbagi buah-buah peradaban manusia. Internet akan meningkatkan laju kemajuan dan integrasi sosial. Inilah yang Jack Ma percayai.

Zhang Yin menyandarkan badannya ke Jack Ma, mendengarkan detak jantungnya. Ia tahu pria yang ia cintai punya ide lain. Ying sudah melihat dari sorot matanya bahwa ia sudah menentukan tujuan baru. Di mata Ying, Jack Ma adalah sebuah kapal. Ying membangun rumah mereka bagaikan pelabuhan, di mana kapal Jack akan berlabuh untuk memasok air minum dan barang-barang sebelum akhirnya berangkat untuk perjalanan berikutnya.

Tanpa ragu Zhang Ying merasa bahwa tak diragukan lagi tujuan Jack Ma berikutnya adalah internet yang Bill sebutkan. Tapi dari mana peluang itu datang? Internet adalah konsep yang masih sangat tidak umum bagi penduduk Tiongkok. Namun nasib berpihak padanya dan tak lama sebuah peluang muncul.



Dalam masa membuka diri, Tiongkok masih meraba-raba jalannya melewati kegelapan. Dengan pintu depan terbuka lebar, arus asing datang membanjiri. Dalam derasnyanya arus seperti itu, sulit untuk menyaring yang baik dari yang buruk. Hangzhou akan membangun jalan tol menuju Fuyang di Provinsi Anhui, bagian barat laut Zhejiang. Dibangunnya jalan tersebut akan berdampak besar pada transportasi di Zhejiang, mempercepat logistik dan mendorong pembangunan ekonomi.

Jalan tol tersebut adalah salah satu hasil dari pembukaan diri Tiongkok, karena dibuat dari investasi asing. Pembuatan jalan tersebut adalah proyek modal bersama. Keuntungannya akan dibagikan pada pemegang saham. Seorang pelaku bisnis dari Amerika menyediakan modal untuk proyek ini dan saat ia tiba di Hangzhou, ia disambut dengan hangat oleh Departemen Komunikasi Zhejiang.

Sejak zaman dahulu Zhejiang adalah daerah yang subur. Sebagian besar pajak negara berasal dari Zhejiang, karena daerah tersebut dikaruniai ekosistem alam yang kaya dan Delta Sungai Yangtze menyediakan jalur transportasi yang nyaman. Dibangunnya jalan tol akan meningkatkan kondisi alam Zhejiang dan menstimulasi perekonomiannya lebih lagi.

Kontrak tersebut dengan segera ditandatangani dan setelah lahan didapat dan beberapa ribu pekerja diorganisasi, pekerjaan pembangunan jalan tol dimulai.

Namun, dalam proses kontruksi, pembayaran yang dijanjikan investor tak kunjung datang, dan tak mungkin pembuatan jalan

tersebut dilanjutkan. Siapa yang akan membayar gaji beberapa ribu pekerja?

Jika para pejabat harus berkomunikasi dengan si investor, percakapan harus dilakukan dalam bahasa Inggris. Ia berkata ia sama sekali tidak mengerti bahasa Mandarin, yang berarti masalah tersebut tidak bisa dipecahkan melalui sambungan telepon internasional saja. Merasa tidak berdaya, Departemen Komunikasi Zhejiang mencari Jack Ma.

“Kawan Ma, kami harap kau bisa berkomunikasi dengan investor asing tersebut atas nama kami. Yang ingin kami lakukan adalah mengingatkannya akan persyaratan yang ada di kontrak dan mendapatkan dana yang dijanjikan tepat waktu.” Pejabat tersebut menyerahkan dokumen-dokumen terkait ke tangan Jack Ma.

Namun, investor tersebut akhirnya membatalkan kesepakatan tersebut. Ia setuju untuk pergi bersama Jack Ma ke Hong Kong untuk bertemu dengan dewan direksinya, yang pastinya terlibat dalam pengambilan keputusan untuk pengeluaran dana sebesar itu. “Ma,” katanya, “Kau pasti bisa membujuk dewan direksi kami. Dengan kefasihanmu berbicara semua orang pasti bisa diyakinkan. Aku percaya padamu. Hanya kamu yang bisa melakukan ini.”

Pujian selalu menjadi senjata yang efektif. Di satu sisi, Jack Ma merasa tidak berdaya, namun di sisi lain ia percaya diri akan kemampuannya berbicara. Bayangkan bagaimana rasa percaya diri yang akan ia dapatkan jika ia berhasil meyakinkan dewan direksi di Hong Kong untuk berinvestasi dalam pembangunan jalan tol Hangzhou—Fuyang?

Karena itu, Jack Ma terbang ke Hong Kong, atas persetujuan Departemen Komunikasi. Di tahun 1995 bendera Inggris masih berkibar di Teluk Victoria, Hong Kong. Mutiara dari Timur tersebut masih memendam rasa dan mengingat kejadian-kejadian buruk masa lalu dengan Tiongkok. Saat Jack Ma melewati bea cukai, dia menengadah dan menyaksikan kemacetan di pulau Kowloon, di hari-hari terakhir kejayaan kolonial. Para penjajah Inggris disibukkan dengan proses

perpindahan dari kantong administrasi di luar negeri yang pernah memberikan keuntungan besar bagi mereka.

Sang investor mengajak Jack Ma ke hotel tempatnya bermalam. Setelah itu, yang terjadi adalah kesibukan tak menentu. Entah salah seorang anggota dewan tidak hadir, atau rapatnya tidak bisa dilakukan di tempat mereka. Saat itu adalah masa yang sangat tidak biasa, di mana banyak orang berusaha meninggalkan Hong Kong. Mereka tidak memiliki waktu untuk memperhatikan pembangunan jalan tol yang ada jauh di Hangzhou.

Dalam situasi ini berarti, Jack Ma sama sekali tidak berdaya walaupun dengan kemampuan berbicaranya yang hebat. Itu karena tidak ada seorang pun yang akan mendengarkannya. Datang ke Hong Kong ternyata buang-buang waktu saja. Karena itulah, Jack Ma menyarankan mereka kembali ke Huangzhou. Di sana, kondisinya semakin memburuk. Akhir tahun hampir tiba. Puluhan ribu pekerja belum dibayar. Jalan tol tersebut terancam dibiarkan setengah selesai. Para pejabat Departemen Komunikasi yang tertekan sepertinya sudah menemui jalan buntu dengan investor asing tersebut. Namun mereka masih bisa membujuk para pejabat agar Jack Ma dan si investor pergi ke Amerika untuk bicara dengan dewan direksi di sana.

Bagi Jack Ma, Amerika terasa ribuan mil jauhnya. Ia tahu bahwa harapan ribuan pekerja ada di pundaknya dan Departemen Komunikasi telah menanamkan kepercayaan mereka padanya.

Setiap bagian perjalanan mereka sudah diatur, mulai dari transportasi hingga makan malam sambutan. Jack Ma bahkan sudah disediakan vila pribadi untuk menginap.

Jack Ma tidur dengan lelap di vila yang luas dan terang itu. Esok harinya, diam-diam ia mempersiapkan skrip untuk pertemuan dengan dewan direksi. Ia ingin memenangkan mereka sehingga jalan tol Hangzhou – Fuyang pun bisa menjadi proyek yang sukses. Pemerintah provinsi Zhejiang tentunya akan memenuhi janji mereka dan memastikan bahwa si investor dan dewan mendapatkan

persentase keuntungan dengan *rate* sebaik mungkin seperti yang disetujui dalam kontrak.

Selama di Amerika, Jack Ma dibiarkan sendiri. Ia melewatkan waktu-waktu makannya sendirian dan mulai merasa gelisah. Ia meragukan legitimasi si investor dan memutuskan ia harus pergi. Tapi ia hanya punya uang 25 sen di sakunya, dan sulit untuk melakukan apa pun tanpa uang di negara kapitalis seperti itu. Dengan tak adanya pilihan lain, Jack Ma melangkah masuk ke sebuah kasino. Di sini, lampu neon menyala sepanjang malam. Hiburan tidak pernah berhenti. Lalu lintas terus berjalan, dan lampu-lampu hotel, restoran, dan klub yang menyala terang membentuk pola-pola geometris pada bangunan-bangunan lain. Air mancur-air mancur indah menyemburkan percikan-percikan air yang tak terhitung jumlahnya ke udara di mana butiran-butiran air tersebut berubah menjadi rangkaian mutiara yang tersebar oleh warna-warni lampu. Tidak ada kegelapan di sini, kecuali bayang-bayang manusia. Di sini, orang-orang yang memiliki uang bersenang-senang sepuas hati mereka, membuang-buang uang dengan sembrono. Yang mereka lakukan hanyalah mengejar kepuasan tanpa henti.

Banyak orang-orang kaya datang ke sana untuk bersenang-senang. Mereka menyandarkan diri pada sofa mewah dan menonton berbagai pertunjukan menarik. Mereka bisa menikmati anggur terbaik dari belahan bumi mana pun. Di bawah lampu yang berputar-putar, mereka membuat permintaan yang berlebihan dan tak ada hentinya. Namun untuk menikmati semua ini, Anda harus punya uang. Jack Ma hanya punya 25 sen.

Yang Jack Ma bisa lakukan hanya berdoa meminta nasib baik. Dengan langkah pasti, ia berjalan menuju sebuah mesin slot. Mesin itu membuka mulutnya lebar-lebar dan menelan uangnya tanpa ampun. Mesin itu tidak tersenyum ataupun menangis. Mesin itu tidak berterima kasih ataupun tersentuh. Ini adalah contoh teknik modern. Semuanya berada di bawah suatu bentuk pengaturan yang bisa dilihat. Satu demi satu, Jack Ma memasukkan sisa

20 sen yang ia miliki ke mulut mesin slot itu. Koin demi koin, mesin itu tetap tidak bergerak. Koin yang ia telan tetap berada di dalam perutnya. Matanya berkedip pun tidak.

Seorang anak yang ada di sampingnya tertawa. Lampu-lampu di atasnya berkedip. Mungkin, saat itu, Jack Ma teringat akan kampung halamannya, akan Haibo, perusahaannya. Ia menghembuskan nafas panjang. Perasaan tertekannya sepertinya mulai menemukan kelegaan. Ia mengocok koin-koin di tangannya. Uang sen itu terasa keras dan dingin di telapak tangannya. Ia terus memasukkannya ke dalam mesin. Mungkin mesin itu tidak ada dasarnya, karena tak mengeluarkan suara saat koin-koin itu jatuh.

Ia mengeluarkan koin ke-23. Tinggal dua koin tersisa. Ia kembali melihat mesin slot itu. Mulutnya yang rakus masih menganga lebar. Jelas mesin itu memiliki nafsu makan yang besar. Ia telah menelan begitu banyak koin tanpa perasaan.

Jack Ma memasukkan salah satu koin terakhirnya dengan gusar. Tiba-tiba, mesin itu mulai bersuara. Lampu-lampu menyala. Anak di sampingnya berteriak: “Kau menang! Kau menang!”

Tentunya, Jack Ma paham betul apa yang diucapkan anak itu. Matanya membelalak dengan gembira. Mesin itu bergetar. Mungkin mesin itu kasihan padanya. Setelah beberapa kali mengeluarkan suara mendenguk, mesin itu memuntahkan 600 dolar!

Itu benar-benar keajaiban. Jack Ma mendapat 600 dolar hanya dengan 25 sen. Rasanya seperti bangkit dari kematian. Ia keluar dari kasino tersebut tanpa menoleh kembali.

Jack Ma tidak ragu-ragu keluar dari sana. Ia sudah melihat tipu daya si investor dan satu-satunya yang ingin ia lakukan adalah melarikan diri secepatnya. Tanpa menunggu, ia pergi dan membeli tiket ke Seattle dengan 600 dolar di sakunya.

Saat menaiki pesawat, ia memasang sabuk pengaman dan menghembuskan nafas lega. Jack Ma akhirnya meraih kembali kebebasannya setelah berjuang selama satu bulan. Saat terbang menuju langit biru, ia meminum kopi di dalam pesawat dan me-

nyadari betapa berharganya kebebasan. Ia bebas terbang, atau mendarat—bebas menelepon teman lamanya Bill di Seattle. Jack Ma berhasil keluar dari situasi sulit karena panjang akal dan sedikit nasib baik.



Bill menerima teleponnya dengan ramah seperti biasa dan gembira mendengar Jack Ma tiba dengan selamat di Seattle. Ia sedang berada di luar kota saat itu, tapi segera mengirimkan anak menantunya untuk menjemputnya di bandara.

Jack Ma merasa tersentuh. Memang benar: Suatu kelompok manusia di mana pun memiliki individu dengan karakter yang berbeda-beda. Tak semua orang Tiongkok sama, begitu pula orang Amerika.

Di Seattle, menantu Bill menyambutnya dengan hangat seperti Bill sendiri. Ia menyiapkan tempat untuknya menginap agar ia bisa beristirahat.

Setelah beristirahat, Jack Ma merasa energinya sudah pulih dan kembali normal. Sebuah pertanyaan mulai berputar-putar dalam benaknya. Suatu hal yang terus mengganggunya sejak lama: internet. Entah baik ataupun jahat, sepertinya semua orang tertarik dengan internet. Jika memang seperti itu, apa sebenarnya internet ini? Jack Ma berpikir, karena dia sedang berada di Amerika, ia tidak akan pergi sampai menemukan jawaban atas pertanyaannya itu. Mungkin intuisinya kembali sedang bekerja.

Ia meminta bantuan pada menantu Bill, yang kemudian tertawa. “Baiklah, ayo ikut aku.” Menantu Bill mendukung ide Jack Ma. Ia membawanya ke sebuah perusahaan internet dan menunjukkan barisan komputer padanya, dan berkata, “Ayo, Jack Ma, cobalah. Internet itu luar biasa. Kau bisa menggunakannya untuk menemukan apa pun yang kau cari.”

Jack Ma terkejut dan gelisah. Ia berpikir: “Aku takut menyentuh *keyboard* ini. Entah berapa harga barang ini! Aku tidak akan mampu menggantinya jika aku merusaknya.” Itu adalah kali pertama Jack Ma memiliki kontak dengan internet dalam hidupnya.

Tak ada bukti apakah ia orang pertama di Tiongkok yang melakukan kontak dengan Internet, tapi jelas hanya segelintir orang memiliki akses internet di masa itu. Setelah kejadian yang mirip dengan saat Alibaba berhadapan dengan 40 orang penyamun, ia akhirnya menemukan internet yang siang malam telah ia nantikan. Yang ia miliki untuk membimbingnya saat itu hanyalah sebuah perasaan yang tidak jelas. Ia tidak pernah mengira bahwa saat Alibaba menjadi perusahaan internet terkenal bertahun-tahun berikutnya, orang-orang yakin perasaan tersebut bukan sentimen semata, melainkan ramalan seorang pengusaha sejati.





# 3

## BAB

# MELEPAS SAUH

‘Bir’. Dengan bantuan menantu Bill, Jack Ma dengan hati-hati mengetik kata ‘Bir’ pada *keyboard*. Kemudian ia tekan ‘Search’ menggunakan *search engine*. Tak lama, nama lima perusahaan muncul di monitor. Di daftar tersebut terdapat nama-nama perusahaan Amerika dan Jerman, tapi tidak ada perusahaan Tiongkok. Jack Ma merasa itu agak aneh. Bukankah bir Qingdao dan Yangjin dari Tiongkok terkenal? Kenapa tidak ada muncul di sini? Kemudian ia berpikir sejenak sebelum mengetik ‘bir Tiongkok’.

Tidak ada yang muncul. Kemudian ia mengetik ‘sejarah Tiongkok’. Kali ini sebuah penjelasan yang sangat singkat dan sederhana tentang topik tersebut muncul di Yahoo. Ini membangkitkan minat Jack Ma. Teman menantu Bill, yang telah membuat *website* itu sendiri, dengan sabar menjelaskan pada Jack Ma bahwa saat ini tidak ada *website* buatan Tiongkok. Juga tidak ada yang membuat *web page* di Tiongkok. “Kau harus membuat *web page* dan memasukkan informasi perusahaan dan tempat kerjamu di *web page* tersebut. Kemudian kau perlu menambahkannya ke *search engine*. Dengan ini *web page* tersebut akan muncul saat seseorang mengetikkan kata-kata yang berkaitan.” Temannya tersebut lalu menawarkan untuk mengunggah informasi perusahaannya dan melihat apa yang terjadi jika ia mencoba mencari informasi tersebut.

Jack Ma terpikat. Ia memercayakan teman tersebut untuk membuatkan *web page* untuk biro penerjemahannya, Haibo. Tentunya, *website* yang dibuat dengan terburu-buru bukan menarik dan bahkan tidak memiliki gambar-gambar. *Website* tersebut hanya terdiri dari teks pendahuluan, nama-nama staf Haibo, dan detail tentang layanan yang ditawarkan Haibo. Seperti iklan berbasis teks.

Teman barunya tersebut mengunggahnya ke internet. Dengan itu, lahirlah *website* Tiongkok pertama, yang bernama Haibo. Jika ada rekor Guinness untuk hal ini, maka *website* Jack Ma untuk Haibo-lah yang akan mendapatkannya, karena Haibo adalah *website* Tiongkok pertama yang terdaftar secara *online*.

Jack Ma tidak terlalu memikirkan soal *website* ini terlalu banyak saat itu. Ini seperti pukulan ringan saat berlatih Tai Chi. Namun karena pembuatan *website* inilah Jack Ma kemudian menerima telepon dari teman barunya di siang hari, hanya tiga jam setelah *website* itu diunggah: “Cepat datang dan lihat! Sudah ada lima email!” Jack Ma sedang pergi berbelanja saat itu, tapi segera setelah ia mendengar kabar itu ia cepat-cepat kembali dan melihat bahwa benar-benar telah ada lima email. Email tersebut datang dari Amerika, Jepang, dan Eropa. Sebagian dari perusahaan dan sebagian dari pelajar internasional. Salah satu email tersebut berkata: “Anda adalah *website* Tiongkok pertama yang pernah aku lihat. Di mana kantor Anda? Kami ingin bicara bisnis dengan Anda.”

Jack Ma merasa seolah ia baru terhantam ombak besar. Ia bisa merasakan jantungnya berdebar-debar. Meskipun sepertinya ia telah mengambil langkah tersebut dengan tanpa berpikir panjang, gagasan tentang internet sudah berputar-putar seperti elang dalam benaknya sejak ia mendiskusikannya dengan Bill. Sekarang, setelah berhadapan sendiri dengan internet yang sebenarnya dan mengambil tindakan, elang itu bertengger di pundak Jack Ma. Ia bisa melihat bulunya yang berkilau dan matanya yang tajam. Ia bisa mendengarnya berkata padanya: “Ayo Jack Ma, aku akan membawamu ke langit, melayang tinggi di atas samudra dan bumi.”

Tokoh bela diri yang paling dikagumi Jack Ma adalah Feng Qingyang. Sama seperti Feng Qingyang, Jack Ma suka membuat gerakan-gerakan yang tidak terbaca namun meraih hasil yang nyata. Mungkin gerakan tak terduganya hari itu sebenarnya merupakan hasil dari jerih payah bertahun-tahun, kondensasi dari pemikiran-pemikirannya, atau sebuah lompatan dalam pengertiannya. Apa pun itu, ia segera merasakan bahwa kejadian sederhana ini memang peluang yang tak terkira jumlahnya.

Ia bisa mengumpulkan informasi tentang semua bisnis domestik Tiongkok dan mengunggahnya ke sebuah *website* profesional di mana bisnis tersebut akan bisa dilihat semua orang. Dengan

mengambil biaya perantara, ia bisa mendapatkan keuntungan. Jack Ma segera mengambil tindakan. Ia berkata pada teman baru Amerikanya: “Mari berbisnis bersama. Kau bertanggungjawab soal teknologinya. Aku pulang ke Tiongkok untuk mendirikan perusahaannya.” Teman Amerikanya itu menjawab dengan antusias, “OK!”

Saat itu, rencana awal untuk model *e-commerce* B2B pertama di dunia lahir. Jack Ma melakukan apa yang menjadi tugasnya. Ia menggunakan sisa Dolar yang dimilikinya untuk membeli sebuah komputer 386. Kemudian ia terbang melintasi samudra dan kembali ke Hangzhou. Saat ia tiba, ia tak membuang-buang waktu untuk mengadakan sebuah *meeting*.

Sebenarnya, pertemuan itu mungkin tidak bisa dibilang *meeting*. Selain istrinya Zhang Ying, yang hadir adalah teman-teman dan murid-muridnya. Secara total, ada 24 orang yang hadir. Mereka adalah teman-teman yang telah Jack Ma kumpulkan selama bertahun-tahun. Seseorang pernah berkata bahwa persahabatan itu seperti menabung: sama seperti menabung di bank, persahabatan memberikan kepuasan dan kehangatan, seperti sinar matahari.

Dikelilingi oleh 24 temannya di rumahnya sendiri, Jack Ma merasa kehangatan muncul dalam dadanya. Ia bersyukur atas apa yang ia miliki dan percaya diri akan masa depan. Dengan semangat, ia mulai menjelaskan apa itu internet. Sekali lagi, ia menunjukkan kemampuannya berbicara. Kedua puluh empat temannya tiba-tiba menjadi murid-muridnya. Ia menjelaskan pada mereka sebuah konsep baru yang memiliki potensi mengubah dunia. Ia berharap mereka akan terpicat padanya sama seperti dahulu. Ia berharap ia bisa membujuk mereka untuk bergabung dengannya dan terlibat dalam ide yang sepenuhnya asing namun sangat menjanjikan, dan mendirikan perusahaan internet Tiongkok pertama.

Jack Ma sungguh berapi-api, ekspresinya penuh semangat menggelora. Mungkin inilah ceramah paling penuh semangat yang pernah ia berikan dalam enam tahun hidupnya sebagai dosen sekolah tinggi teknik elektronika. Setidaknya, itulah yang ada di dalam benaknya.

Saat mulutnya terasa kering, ia mengambil segelas air yang Zhang Ying berikan padanya dan mengambil peluang itu untuk menyurvei para pendengarnya. Apa yang ia lihat membuatnya terkejut. Ia tak pernah melihat wajah tanpa ekspresi dan begitu tidak fokus setelah ia bicara. Bahkan beberapa orang menatap keluar jendela dengan pikiran kosong. Bagaimana mungkin Profesor Ma mempunyai ide seperti ini? Akhirnya ia bertanya langsung kepada mereka: “Bagaimana menurut kalian?”

Semua orang, termasuk Zhang Ying, saling memandang cemas. Setelah keheningan yang terasa sangat lama, seseorang bertanya: “Jack Ma, semua yang kau katakan kelihatannya bagus, tapi apa tidak terlalu dini? Bahkan pemerintah belum terlibat dalam hal ini. Ini terlalu berisiko.”

“Benar!” Yang lain berkata. “Tak seorang pun di Tiongkok memiliki benda ini. Apa yang akan kau lakukan?”

Sepertinya tak ada yang menerima apa yang menurutnya merupakan ceramah terbaiknya. Tak ada yang menyadari betapa luar biasanya internet. Tapi Jack Ma tidak bisa dipengaruhi. Ia mengambil langkah terakhir: pemungutan suara. Dari 24 orang yang hadir, 23 orang menolak idenya. Hanya satu orang yang berkata, “Kita bisa mencobanya. Jika tidak berhasil, kita bisa menyerah.”

Teman-teman Jack menolak presentasinya tentang internet dan proposalnya untuk membuat *website* Tiongkok. Dengan penolakan tersebut, *meeting* itu berakhir. Satu demi satu mereka pergi. Hanya satu orang yang tinggal, satu-satunya orang yang tidak menolak idenya tersebut. Ia adalah He Yibing.

Jack Ma tidak bisa tidur malam itu. Zhang Ying tidak mengucapkan sepatah kata pun. Meskipun ia salah satu orang yang tidak setuju dengan Jack Ma, ia tidak mau mengganggu pikiran suaminya.

Esok harinya, sebelum matahari terbit di timur seperti biasa, Jack Ma sudah kembali dari olahraga paginya. Zhang Ying melihat ia riang dan bersemangat. Ia tahu Jack Ma sudah mengambil keputusan mengenai hal tersebut.

Hal pertama yang Jack Ma lakukan adalah mengajukan surat pengunduran diri kepada kepala sekolah tempatnya bekerja. Tak seorang pun di institut tersebut mengira Jack Ma akan melakukan sesuatu seperti itu. Mereka tidak siap menerima pengunduran diri-nya, apalagi mereka telah merencanakan jabatan baru baginya sebagai kepala departemen hubungan internasional.

Di bulan September 1995, Jack Ma mundur dari pekerjaannya. Usianya baru saja beralih 30 tahun. Selama bertahun-tahun, ia mengumpulkan pengetahuan tentang bisnis dan kontak-kontak yang ia perlukan. Telah tiba waktunya baginya untuk berani melompat. Ia berlayar mengarungi samudra biru nan luas dengan bendera Ma berkibar tinggi. Jack Ma meninggalkan menara gadingnya tanpa sekalipun menoleh ke belakang. Dunia bisnis yang tidak terduga dan kejam menantinya, tapi ia melompat dan menyelam dan mulai berenang melawan arus. Ia mengeluarkan segala yang ia miliki. Ia berhemat dan menyimpan 6.000 yuan, meminjam beberapa puluh ribu dari keluarga dan teman-temannya, menjual beberapa peralatan dari Biro Penerjemahan Haibo dan saham dari dua pemegang saham. Secara keseluruhan, ia berhasil mengumpulkan 100.000 yuan. Ia membuat *website* komersial pertama Tiongkok, China Yellow Pages. Nama perusahaan tersebut adalah Perusahaan Terbatas Teknologi Haibo Zhejiang.

Awalnya perusahaan tersebut memiliki tiga karyawan: Jack Ma sebagai manajer, He Yibing sebagai asisten manajer, dan Zhang Ying sebagai staf. Tugas kedua manajer, Jack Ma dan He Yibing, adalah berbisnis dan mencari klien, sementara Zhang Ying tinggal dan mengurus kantor.

Jack Ma dan istrinya menginvestasikan 80.000 yuan untuk saham perusahaan, sementara He Yibing dan seorang pemegang saham lainnya, Song Weixing, masing-masing memberi 10.000 yuan.

Perusahaan internet pertama Tiongkok berdiri di kota Hangzhou yang indah, diresmikan dengan bunyi letupan dan asap kembang api. Satu-satunya peralatan yang dimiliki perusahaan tersebut ada-



lah komputer 386 yang Jack Ma bawa pulang dari Amerika Serikat. Kondisi perusahaan belum baik, namun di masa itu komputer seperti itu adalah sesuatu yang sangat jarang didapat. Jack Ma dengan cepat mengajarkan Zhang Ying cara mengoperasikan komputer tersebut. Tugas utama Ying adalah mengirim email. Jack Ma pergi ke luar bersama He Yibing ke tempat-tempat dagang, memublikasikan *internet marketing* dan mempromosikan *e-commerce*.

Seperti kapal kecil terombang-ambing dalam angin dan hujan, perusahaan *e-commerce marketing* yang belum dikenal ini, yang belum dipahami siapa pun, atau bahkan diketahui seorang pun, berlayar menuju lautan luas tanpa batas dengan Jack Ma berada di kemudinya.

Saat melihat kembali masa-masa ini, Jack Ma lebih kagum akan keberaniannya daripada insting bisnisnya. Ia berkata, “Aku sudah melihat hal yang sangat ingin aku tiru ini. Banyak orang muda memimpikan berbagai jalan hidup yang luar biasa sebelum mereka tidur, tapi saat mereka bangun mereka masih melanjutkan berjalan di jalan yang sama. Hal terpenting saat mendirikan bisnis baru di Tiongkok bukanlah soal Anda memiliki ide, idealisme, atau mimpi yang sangat hebat. Yang terpenting adalah apakah Anda bersedia membayar harga yang harus dibayar dan apakah Anda bersedia mengerahkan segala yang Anda miliki untuk membuktikan Anda benar.

“Yang benar-benar membuatku bertekad bukanlah keyakinanmu pada internet, tapi karena aku percaya bahwa setiap pengalaman adalah sebuah kesuksesan tersendiri. Anda harus mencobanya. Jika gagal, Anda bisa selalu mengambil jalan lain. Tapi jika Anda tidak pernah mencoba, Anda hanya akan menjadi salah satu dari mereka yang mengambil jalan yang sama setiap pagi dan tak pernah merealisasikan jalan yang mereka bayangkan dalam pikiran mereka sebelum tidur.”

Di tahun 1995, Jack Ma bukan satu-satunya orang yang pernah berhubungan dengan internet. Bahkan di Tiongkok, banyak orang

yang tahu apa itu internet dan pernah menggunakannya. Namun, Jack Ma mungkin satu-satunya orang di antara mereka yang bertindak saat melihat internet. Karena itu, China Yellow Pages memegang reputasi sebagai *platform e-commerce online* pertama Tiongkok.

Perusahaan tersebut telah didaftarkan dan *website*-nya sudah rampung dan berjalan. Namun Hangzhou tetap tidak memiliki koneksi internet sampai bulan keempat China Yellow Pages berjalan. Bagaimana sebuah *website* tetap berfungsi jika tidak bisa terhubung ke internet?

Pertama, mereka menerjemahkan dokumen yang berisikan informasi tentang perusahaan-perusahaan Tiongkok (termasuk foto-foto dengan keterangan-keterangannya) dalam bahasa Inggris. Kemudian mereka mengirimkannya ke Seattle. Teman-teman mereka di Amerika membantu mereka dengan mengubahnya menjadi *web page* dan mengunggahnya. Kemudian, mereka mencetak *web page* itu menjadi halaman berwarna dan mengirimkannya kembali ke Hangzhou. China Yellow Pages membawa halaman yang sudah dicetak tersebut ke perusahaan yang bersangkutan untuk dicek dan memberitahukan mereka bahwa perusahaan mereka sudah terdaftar di internet. Jika klien mereka merasa skeptis, maka alamat *web home page* perusahaan mereka serta nomor telepon di Seattle akan diberikan pada mereka agar mereka bisa mengajukan pertanyaan.

China Yellow Pages Jack Ma membebankan tarif standar 20.000 hingga 30.000 yuan untuk proses rumit ini. Pengerjaannya menghabiskan waktu, uang, dan banyak tenaga. Dalam hal waktu, butuh waktu sekitar dua minggu bagi mereka untuk mengerjakan satu pekerjaan. Dalam hal uang, harga pengiriman barang internasional cukup mahal. Dan yang paling krusial adalah tidak adanya internet di Hangzhou saat itu. Tak seorang pun tahu tentang internet. Tak ada yang percaya pada internet atau membayangkan bahwa Anda bisa berbisnis dengan sesuatu yang begitu tidak nyata. Dan meskipun Jack Ma yang mengarahkan banyak usaha mengumpulkan

klien, pihak Amerikalah yang mendapatkan 60% dari pendapatan, sementara perusahaan Ma hanya mendapat 40%.

Tidak masuk akal untuk menukar porsi persentase keuntungan tersebut. Orang-orang Amerika sudah mengenal internet. Mereka sudah terbiasa membuat *website* untuk memberikan informasi tentang produk. Ini berarti ada basis klien yang besar di Amerika. Mereka memiliki apa yang diperlukan untuk bertahan dan berkembang bahkan jika mereka memberikan sebagian dari keuntungan mereka. Sementara Tiongkok, masih melakukan bisnis dengan cara tradisional. Dan lagi, masyarakatnya tidak suka mengubah kebiasaan lama.

Bahkan industri periklanan muncul baru-baru ini saja. Setidaknya dengan iklan di koran atau televisi Anda bisa melihat dengan mata kepala sendiri bahwa produk tersebut nyata, bagaimana pun juga kualitasnya; konsumen merasa yakin. Sebaliknya internet, sepertinya tidak nyata. Jika yang bisa mereka lihat hanyalah hasil cetak berwarna dari iklan yang memperkenalkan perusahaan mereka, banyak pemilik bisnis akan dengan tegas menggelengkan kepala dan menolak. Sepertinya belum waktunya untuk menggunakan internet. Meskipun internet adalah sesuatu yang luar biasa, orang-orang belum siap menerimanya.

Tapi Jack Ma tidak bisa dihalangi. Ia memutuskan untuk membiarkan dahulu tugas yang paling sulit untuk dikerjakan nanti. Pertama-tama, ia mencari perusahaan-perusahaan yang pernah bekerja sama dengannya sebelumnya dan ia kenal baik. Ia berusaha membuka pasar dengan kontak pribadi, keluarga, dan teman-temannya. Ia mulai membuat *website* untuk perusahaan-perusahaan yang sebelumnya pernah berbisnis dengan Biro Penerjemahan Haibo. Jika perusahaan-perusahaan tersebut punya uang untuk membayarnya, maka ia menerimanya; tapi jika tidak, ia memberikan jasanya secara cuma-cuma.

Perusahaan-perusahaan *online* pertama di antaranya adalah Hangzhou Lakeview Guesthouse, Hangzhou Second Television

Factory, dan sebuah firma hukum yang pernah bekerja sama dengan Haibo sebelumnya. Tak lama, perusahaan-perusahaan ini mulai menerima telepon dan fax dari luar negeri, membuktikan bahwa *website-website* yang dibuat oleh Jack Ma dan teman-temannya di Amerika memang efektif. Gagasan bagi China Yellow Pages untuk menempatkan bisnis Tiongkok di panggung dunia akhirnya menjadi nyata. Namun para direktur perusahaan masih tidak memercayai gagasan tersebut karena mereka tidak bisa melihat *web page* mereka secara langsung. Sayang disayangkan saat itu, Hangzhou tidak memiliki akses Internet.

Jack Ma merasa hari-hari berlalu bagaikan tahun-tahun berlalu. Kapan internet akan ada di Hangzhou? Ia tahu pada akhirnya hari itu akan datang, karena orang-orang takkan bisa mengelak bahwa mereka membutuhkan internet.

Di bulan Juli 1995, Shanghai memiliki jaringan *online*. Jack Ma adalah salah satu orang pertama yang mengetahui hal itu. Ia sangat gembira dan segera membeli komputer 486, yang relatif canggih saat itu. Ia menggunakan sambungan telepon jarak jauh untuk terhubung dengan jaringan internet di Shanghai. Setelah terhubung *online*, Jack Ma segera mencari *home page website* Hangzhou Lakehouse Guesthouse yang dibuat oleh temannya di Amerika. Koneksi internet saat itu sangat lambat hingga membutuhkan waktu tiga jam baginya untuk melakukan itu. Perlahan, *home page* Lakeview Guesthouse muncul di hadapannya.

Jack Ma berdiri dan menunjuk ke komputer: “Lihat, lihat!”

Tak lama kemudian masyarakat mulai menyadari dan menerima internet. Mereka sadar apa yang dapat dilakukan oleh internet, dan mulai menerima pemikiran Jack Ma. China Yellow Pages akhirnya menerima pendapatan.

Namun, Jack Ma hanya mengambil 8.000 dari 20.000 yuan yang mereka dapatkan dari penjualan pertama mereka, karena pihak Amerika masih mendapatkan 60% laba sesuai dengan kesepakatan. Tapi Jack Ma dan rekan-rekannya kini bisa melihat titik terang.

Mereka berupaya dua kali lebih keras untuk memublikasikan internet, tak hanya di Hangzhou, tapi di 27 kota di negeri Tiongkok.

Jack Ma mengingatkan dirinya sendiri bahwa, “Internet akan memengaruhi hidup orang banyak di tahun-tahun mendatang. Untuk mengikuti maraton evolusi internet, kau harus berlari secepat kelinci namun memiliki kesabaran seperti si kura-kura.”

Jack Ma tidak dipercaya di kota-kota yang tidak memiliki jaringan internet. Tak ada yang memperhatikannya. Sebagian orang bahkan menghindarinya. Namun Jack Ma tidak akan menyerah. Seperti orang kesurupan, ia terus bicara pada mereka tentang internet dan *e-commerce*. Ia berhasil memengaruhi para pemilik bisnis dan jurnalis.

Salah satu pemilik bisnis di Hangzhou bersikeras bahwa *e-commerce* adalah trik yang dibuat untuk menipu, bahkan setelah Jack Ma meneleponnya lima kali.

Karena itu, Jack Ma memutuskan untuk mengirimkannya kumpulan dokumen-dokumen yang berisikan informasi tentang *e-commerce*. Dengan sabar ia menjelaskan pada si pemilik bisnis bahwa *e-commerce* adalah jenis model bisnis baru. Internet bisa mencakup seluruh dunia. Internet menghubungkan setiap rumah yang ada di bumi ini. Karena itu, jauh lebih efektif beriklan di internet dibandingkan media lain.

Meskipun Jack Ma agak bangga dengan kemampuannya membujuk orang lain dan ia menyebutkan banyak contoh, si pemilik bisnis ini masih skeptis. Orang lain pasti sudah menyerah dan pulang, mengakhirinya di situ. Namun Jack Ma berbeda dengan orang lain. Ia tidak bersedia menyerah pada pemilik yang keras kepala ini yang bisa memberinya bisnis tambahan jika ia berhasil memengaruhinya. Karena itu, ia memutuskan untuk mengumpulkan beberapa *file* tentang perusahaan itu. Beberapa hari berikutnya, ia datang dengan membawa laptop.

Jack Ma membuka *search engine* di hadapan si pemilik bisnis. Tak lama setelah itu, informasi mengenai perusahaan tersebut

perlahan-lahan muncul di layar. Jack Ma berkata padanya bahwa komputer mana pun di lokasi mana pun bisa melihat informasi yang sama dengan yang mereka lihat sekarang. Informasi itu akan sama efektifnya di mana pun orang yang mengaksesnya berada, entah di Amerika, China, atau bagian dunia lainnya. Inilah internet. Inilah *e-commerce* yang ajaib yang selama ini ia bicarakan.

Ada peribahasa di Tiongkok yang cukup sesuai dalam kasus ini, yang maknanya serupa dengan peribahasa bahasa Inggris “Seeing is believing” (Anda melihat maka Anda percaya). Akhirnya, usaha Jack Ma mulai membuahkan hasil dalam era di mana internet baru saja mulai menapakkan kakinya. Pemilik bisnis tersebut akhirnya membayar tarifnya pada China Yellow Pages.

Upaya Jack Ma yang tak kenal menyerah, semangat dan kegihannya dalam mencari konsumen baru patut dipuji. Karena usahanya tersebut reputasi China Yellow Pages semakin menguat. Lebih banyak orang tahu tentang internet setelah mendengar kisah itu.

Dari Lakeview Guesthouse hingga Hangzhou Second Television Factory, dari para pengacara Qianjiang hingga Wuxi Little Swan (sebuah merek peralatan rumah tangga) dan Guoan Football Club di Beijing, China Yellow Pages mulai melebarkan sayapnya dari Hangzhou hingga ke seluruh negeri.

China Central Television masih menyimpan dalam arsipnya program khusus tentang Jack Ma dan internet yang berjudul *Jack Ma the Bookworm* (Jack Ma Si Kutu Buku), yang difilmkan oleh seorang reporter yang berasal dari Hangzhou bernama Fan Xinman.

Pertama, mari kita telaah istilah ‘kutu buku.’ Ada dua pepatah Tiongkok yang berbunyi “Kutu buku tak ada gunanya dalam dunia nyata” dan “Cendekiawan tidak bisa meraih apa pun bahkan jika mereka akhirnya memberontak tiga tahun tanpa henti.” Dalam budaya Tiongkok, ‘kutu buku’ dan ‘cendekiawan’ memiliki arti yang serupa. Peribahasa itu berarti orang yang gemar belajar cenderung tidak mungkin meraih hal-hal yang penting. Jika Anda terlalu ba-

nyak membaca, Anda akan terputus dengan realita, dan membuat Anda bersikukuh mengejar perkara-perkara bodoh.

Orang yang kutu buku banyak ditemukan di sekolah dan biasanya entah itu murid atau guru. Mereka entah bicara tentang pengetahuan atau mempelajarinya. Umumnya, orang yang kutu buku cenderung keras kepala, agak menyendiri, dan memisahkan diri dari perkara-perkara yang terjadi dunia. Terlihat jelas sejak kamera mulai merekam Jack Ma bicara dengan cepat dan penuh semangat tentang bagaimana ia akan membuat perpustakaan informasi terbesar Tiongkok agar perusahaan-perusahaan Tiongkok bisa memasuki panggung internasional. Ekspresi wajahnya tajam, sementara orang-orang yang menontonnya tampak tidak berekspresi. Mereka sama sekali tidak percaya atau antusias dengan apa yang Jack Ma katakan dan bahkan tidak mengajukan pertanyaan apa pun. Seolah dalam acara tersebut kumpulan penonton mendengarkan alien yang sedang bicara tentang planet lain. Inilah penerimaan yang Jack Ma dapatkan di Beijing tahun itu. Penerimaan yang serupa dengan yang didapat oleh internet pertama kalinya masuk ke Tiongkok.



Tahun 1995 adalah tahun yang penting: di tahun itulah internet datang ke Tiongkok. Sama seperti hal-hal lainnya yang memiliki daya yang kuat, internet melesat seperti angin puyuh segera setelah ia tiba di Tiongkok, melanda seluruh negeri. Orang-orang seperti Charles Zhang, Wang Zhidong, Chen Tianqiao, yang kemudian menjadi tokoh-tokoh besar dalam dunia internet, sudah mulai berbisnis. Internet Technologies China (ITC), yang kemudian disebut Sohu, didirikan oleh Charles Zhang, dan Chinese Star, yang didirikan oleh Wang Zhidong, menjadi terkenal di seluruh Tiongkok saat internet menyebar.

Chen Tianqiao sudah bergabung dengan Lujiazui Group yang sudah memiliki pengalaman dengan internet. Memang benar

bahwa informasi tidaklah eksklusif. Tidak bisa dirahasiakan. Siapa pun yang paham dan cerdas dengan sedikit insting bisnis akan langsung memahaminya. Banyak orang yang memiliki pengetahuan dan pengalaman yang sama dengan Jack Ma.

Karena itu China Yellow Pages terancam. Perusahaan tersebut baru saja mulai mendapatkan keuntungan. China Yellow Pages masih seperti benih muda. Jika ia tidak berjuang mengembangkan diri, maka akan sulit bagi China Yellow Pages untuk tetap bertahan begitu perusahaan-perusahaan internet lain tumbuh menjadi pohon-pohon tinggi. Ancaman yang datang dari perusahaan-perusahaan lain tersebut membuat Jack Ma tersadar akan masalah lain: Hangzhou terlalu kecil, bukan dalam segi kotanya, namun dalam kekuatannya untuk memengaruhi.

Setelah beberapa diskusi, Jack Ma dan pemegang saham lainnya memutuskan untuk maju ke Beijing, pusat politik, ekonomi, dan budaya Tiongkok. Mereka harus pindah ke sana. Dari sana, mereka punya kekuatan untuk mendaki tinggi dan menjangkau seluruh negeri. Beijing akan memberikan kondisi yang diperlukan China Yellow Pages untuk dengan cepat tumbuh menjadi pohon yang tinggi.

Karena itu, Jack Ma dan rekan-rekannya pindah ke utara ke ibu kota. Mereka akan berada di samping kota kerajaan dan bertumpu di Beijing. Dengan dukungan oleh seluruh negeri, mereka bisa melangkah menuju panggung internasional. Inilah mimpi, strategi baru Jack Ma. Begitu mereka datang, ia langsung mendapatkan perasaan positif tentang strategi ini.

Beijing kota yang sangat besar. Begitu banyak jalur lingkaran luar dibangun dari pusat kota, yang merupakan pusat dari segala jenis kementerian, komisi, kantor, kedutaan, dan konsulat. Dalam sekejap Anda bisa tahu ini adalah kota internasional.

Awalnya, Jack Ma bermimpi menjadi salah satu orang pertama di Tiongkok yang mendirikan perusahaan global nomor satu dan membangun salah satu dari sepuluh *website* terbaik di dunia. Saat



pindah ke Beijing, perasaan tersebut kembali menghampirinya. Ada ruang untuk berkembang di sini. Ia mulai bekerja sangat giat, menyebarkan jasanya seluas mungkin. Ini adalah periode di mana program *Jack Ma the Bookworm* difilmkan.

Saat itu Jack Ma masih tidak menyadari adanya perdebatan sengit tentang internet di level masyarakat yang lebih tinggi dan bahwa ada dua pendapat yang berbeda perihal isu tersebut. Satu pihak berpendapat bahwa Tiongkok tidak seharusnya membebaskan arus informasi, karena jika mereka melakukannya, mereka akan jatuh ke tangan negara-negara Barat. Namun pihak lainnya berpendapat bahwa Tiongkok harus mengembangkan infrastruktur internetnya atau akan tertinggal dari era informasi dengan jurang digital.

Apakah upaya Jack Ma akan memiliki efek sementara semua debat ini masih berlangsung? Media tidak mau membuat laporan mengenai internet selama pemerintah belum menyatakan pendapat mereka mengenai hal ini. Jack Ma memutuskan untuk menjalankan suatu metode yang tidak biasa. Ia mencari kepala perusahaan media tersebut dan memberikan beberapa file mengenai China Yellow Pages, sebuah artikel yang sudah jadi, dan 500 yuan dalam bentuk tunai. 500 yuan adalah jumlah yang besar saat itu. Jack Ma berkata, “Tak jadi soal melalui media apa. Setelah artikel tersebut terbit, itu menjadi milikmu.”

Kepala perusahaan media itu juga melakukan hal yang tidak biasa. Ia menerbitkan artikel tersebut secara berturut-turut di lima media yang berbeda, termasuk China Trade News, di mana artikel tersebut tampil di halaman muka. Jack Ma ternyata punya teman di sana. Keduanya menyesalkan mereka tidak bertemu sebelumnya, dan lalu membahas persoalan tersebut selama dua hari berturut-turut. Melihat ke belakang, Jack Ma ingat: “Seperti aku, ia belum paham tentang internet saat itu, tapi ia sungguh yakin bahwa internet memiliki potensi. Ia berkata, ‘Jack Ma, aku mendukungmu.’”

Kepala redaksi tersebut mengajak Jack Ma menemui orang yang menangani Pusat Informasi Negara, tapi antusiasme mereka

tidak didengar. Mata si direktur bergerak keliling ruangan saat mereka bicara, dan ia memberikan beberapa petunjuk tentang apa pendapatnya mengenai hal tersebut. Jack Ma mendengarnya dengan tegas dan jelas: bagaimana mungkin institusi besar seperti Pusat Informasi Negara bekerja sama dengan perusahaan swasta? Jack Ma ditolak.

Namun begitu, Jack Ma tidak kecil hati; menyerah bukanlah sifatnya. Dengan bantuan para simpatisan dan pendukungnya, ia berulang kali mendatangi banyak kementerian dan departemen, termasuk Kementerian Kebudayaan dan Komisi Budaya dan Olahraga Negara. Namun, di tahun 1995, bisnis yang dikelola secara pribadi tidak memiliki banyak pengaruh.

Terlebih lagi, China Yellow Pages milik Jack Ma hanya sebuah *website* kecil yang berlokasi jauh di Delta Sungai Yangtze. Laba korthnya hanya satu juta yuan, yang dianggap sangat kecil di Beijing, apalagi di mata para pejabat yang bekerja di kementerian pemerintahan pusat. Gagasan untuk bekerja sama dengan Jack Ma adalah ide yang konyol. Jack Ma the Bookworm mencatat periode ini, di mana Jack Ma menemui jalan buntu.

Menurut Fan Xinman, yang membuat rekaman film tersebut: “Ia terlihat seperti lakon musuh di kamera. Meskipun ia selalu bicara, di wajahnya selalu tersirat kecerdikan. Ia selalu bicara tentang apa yang ia rencanakan, tentang bagaimana ia akan membuat perpustakaan informasi terbesar di Tiongkok. Namun, jika Anda melihat ekspresi para pendengarnya, Anda bisa melihat bahwa tak ada yang mengerti apa yang ia bicarakan.”

Meskipun begitu, omongan Jack yang tak ada hentinya tersebut berhasil memengaruhi beberapa orang-orang berpendidikan, termasuk Ms Fan Xinman. Film tersebut muncul di Oriental Horizon, program utama di China Central Television.

Media cetak, terutama media utama negara, memiliki pengaruh besar di Tiongkok.

Berkat Jack Ma dan beberapa orang berpendidikan yang berhasil ia pengaruhi, keadaan mulai membaik. Ketika departemen

informasi koran People's Daily mendengar tentang Jack Ma, mereka mengundangnya untuk memberi ceramah. Tentu ia menerimanya: ia tak pernah menolak kesempatan untuk berbicara. Dihadapkan dengan pendapat-pendapat saluran media yang berwenang dan para cendekia dari beberapa institusi teknik, Jack Ma agak kesal dan berkata, "Tiongkok berada di urutan terakhir dibandingkan negara-negara berkembang lainnya. Negara kita telah melewatkan kesempatan langka yang mungkin tidak akan datang lagi. Kita berada di posisi yang tidak menguntungkan, jadi peluang terbaik yang kita miliki untuk membela diri adalah melakukan serangan."

Jack Ma bicara tajam dan dengan penuh semangat, tapi juga sangat rasional. Beberapa cendekia menganggap internet tidak cocok dengan kondisi negara Tiongkok. Jack Ma mengkritik para 'ahli' bebal ini tanpa ampun. Ia berkata bahwa internet akan menciptakan sebuah revolusi dalam sejarah manusia. Internet adalah penemuan yang penting. Jika mereka menutup negara dan menghindari kontak dengan dunia luar, maka mereka akan kembali kehilangan kesempatan untuk memajukan Tiongkok. Staf dari saluran media, yang memiliki perspektif dan pengalaman yang lebih luas, menyambut perkataan Jack Ma dengan tepuk tangan. Jack Ma tahu betapa berartinya sambutan mereka. Dengan air mata menggenang di matanya, ia membuat lirikan yang menunjukkan rasa terima kasihnya pada mereka.

Fan Jingyi, yang saat itu menjadi kepala editor People's Daily, membuat komentar yang dalam tentang ucapan Jack Ma. Ia adalah seorang akademisi yang tegas dan serius. Ia menyadari bahwa internet akan dengan cepat meledak dan menelan dunia masa depan. Esok harinya, ia mengirimkan laporan pada otoritas pusat meminta izin agar People's Daily terdaftar secara *online*.

Ada cerita lain di balik ini. Editor China Trade News mengadakan sebuah konferensi berita untuk Jack Ma di Ledger Dining Hall dari Chang An Club. Tujuan dari konferensi tersebut adalah mencari rekan bisnis bagi China Yellow Pages di Beijing. Lebih dari 30

kepala perusahaan media dan investor-investor *real estate* besar hadir. Jack Ma dan staf teknisnya menghabiskan banyak waktu mempersiapkan diri untuk *event* ini, namun beberapa hari sebelum tanggal yang ditentukan, mereka diberi tahu bahwa dokumen dari penguasa tinggi telah disebarkan dan bahwa mereka tidak boleh mempromosikan internet. Jack Ma dan stafnya bermuram hati. Sepertinya keberuntungan mereka telah habis. Mereka mengambil beberapa dokumen yang kemungkinan masih berguna.

Konferensi tersebut masih diadakan sesuai rencana. Jack Ma dan staf teknisnya memasang sebuah komputer dan sambungan telepon. Mereka menunjukkan *home page* China Yellow Pages secara langsung. Kemudian Jack Ma naik ke panggung dan memberikan ceramah yang penuh semangat namun jelas dan logis. Ia bicara sekitar satu jam tentang topik-topik mulai dari kegunaan internet hingga masa depannya. Namun para hadirin dan reporter yang menghadiri pertemuan tersebut sepertinya hanya mengerti setengah dari yang ia bicarakan dan tampak terheran-heran.

Setelah makan malam, tuan rumah mencari dua eksekutif *real estate* dan hendak mengenalkan mereka pada Jack Ma. Ia masih berharap Jack Ma akan mendapat dua dukungan dari tokoh yang berpengaruh. Hanya dengan dukungan seperti itu Jack Ma bisa merealisasikan mimpinya.

Jack Ma memompa keberaniannya dan menjelaskan ide-ide-nya pada mereka sekali lagi. Ia bicara sekitar satu jam tanpa henti. Kedua eksekutif tersebut sepertinya memahami ide Jack Ma, namun mereka memiliki satu pertanyaan: "Apakah pemerintah akan mengizinkan perusahaan swasta terlibat dalam hal seperti ini?" Jack Ma terdiam. Saat itu pemerintah masih belum menyatakan peraturan yang jelas perihal internet.

Tak lama setelah itu, permohonan yang diajukan People's Daily untuk terdaftar secara *online* disetujui. Ini adalah informasi yang mencengangkan, mengingat status koran yang dipegang tersebut. Jika People's Daily akan *online*, maka itu membuktikan bahwa tidak dapat dielakkan, internet akan berkembang di Tiongkok.

Saat itu, semua halangan seolah akan hilang dalam sekejap. Internet akan populer di Beijing dan di seluruh Tiongkok. Mungkin ini waktunya bagi China Yellow Pages untuk maju dan berkembang.

Jack Ma tetap tenang. Ia sudah mengetahui bahwa banyak perusahaan asing dengan modal yang besar dan dukungan teknologi akan datang ke Tiongkok jika internet bisa menembus penghalang yang membatasinya. Tapi China Yellow Pages tidak memiliki modal maupun pendukung yang kuat. Ada terlalu banyak pesaing bagi Jack Ma untuk menegakkan diri sendiri, untuk tetap bertahan dan berkembang dalam kondisi yang berkembang cepat ini.

Bisakah ia mengalahkan para pesaingnya? Jack Ma memikirkannya malam itu sambil membuat kalkulasi. Berapa dana yang ia perlukan untuk menyewa ruang *retail* di Beijing? Proses apa yang harus ia jalani untuk mendapatkan lisensi? Koneksi dan pekerja seperti apa yang bisa ia andalkan? Saat memikirkan jawaban atas semua pertanyaannya itu, Jack Ma semakin merasa tenang. Percaya pada perhitungannya sendiri, ia menyimpulkan tak ada peluang baginya untuk lebih berkembang di Beijing.

Dalam alam bawah sadarnya Jack Ma mungkin menyadari saat itu bahwa ia harus mengandalkan perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di tempat asalnya, Provinsi Zhejiang. Tentunya, ia tak sepenuhnya menyadari hal tersebut. Namun ia tahu China Yellow Pages tidak bisa pindah secara permanen ke Beijing, karena akan tergencet oleh banyak pesaing kuat di sana. Karena itu, ia memutuskan untuk kembali ke Hangzhou.

Namun, bisnis internet di Hangzhou sudah banyak berubah selama mereka di Beijing. Setelah internet disetujui, perusahaan internet dan *website* mulai muncul di mana-mana. Tak ada siapa pun di dunia ini yang lebih pandai meniru dibandingkan orang Tiongkok.

Bisnis internet di Hangzhou sudah mulai menimbulkan konflik. Pertama ada east.net dan AsiaInfo.com, kemudian ada West Lake Network. Seperti periode Revolusi Budaya, seperti halnya segerombolan pasukan muncul dalam semalam, semuanya dengan pejuang hebat yang berlomba meraih kemenangan.

Besarnya pasar sendiri belum berubah; bagaimana pasar bisa dibagikan ke begitu banyak perusahaan? Tentunya, yang kuatlah yang menang. Yang menang terus bertahan, yang lemah tak lama akan hilang.

Orang bilang dunia bisnis itu serupa dengan medan perang. Kenyataannya, memang seperti itulah dunia bisnis. Dalam pertarungan tangan lawan tangan, pejuang yang terkuat dan paling berani lah yang bisa menang.

China Yellow Pages milik Jack Ma tidak kekurangan keberanian, sumber daya, ataupun kerja sama tim. China Yellow Pages jelas tidak kekurangan tekad ataupun ketekunan. Namun, perusahaan tersebut tidak memiliki dukungan ataupun modal yang besar. Dalam perang, kekuatan itu penting, dan dalam perang ini senjata yang diperlukan adalah uang. Jack Ma tidak punya uang! West Lake Network adalah pemain terkuat di Hangzhou saat itu. Ia memiliki modal 300 juta yuan dan merupakan anak usaha China Telecom. Dari modal dan dukungan, Jack Ma jelas kalah. China Yellow Pages berhadapan dengan perusahaan raksasa yang memegang palu besi. Jika ia mengacungkan tangannya, Jack Ma dan China Yellow Pages akan ditekan untuk mempertahankan diri sendiri, untuk tidak melawan.

Terlebih lagi, West Lake Network menggunakan taktik yang cukup cerdik. Ia menggunakan nama yang mirip dengan China Yellow Pages, yaitu chinesepage.com dalam bahasa Inggris, hanya sedikit berbeda huruf dengan chinapage.com milik Jack Ma. Trik tersebut sering digunakan dalam persaingan bisnis, namun cukup baik untuk mendapatkan hasil. Jika Jack Ma mencoba menuntut, maka ia akan kalah dari West Lake Network, karena mereka mengatakan bahwa jika dilihat lebih dekat, kedua nama tersebut tidak sama.

Tak ada yang bisa dilakukan tentang hal itu. Setiap kali seseorang membuat merek yang bagus, hal seperti itu selalu muncul. Setelah perang yang berantakan, China Yellow Pages milik Jack Ma kalah. Segera setelah itu, keadaan menjadi buruk. Tak hanya pasar mereka menurun, membayar upah staf pun menjadi persoalan.

Jack Ma tak punya pilihan selain menyetujui penggabungan. West Lake Network akan berinvestasi bersama China Yellow Pages untuk membuat perusahaan baru. China Yellow Pages Jack Ma memegang 30% saham sementara West Lake Network memegang 70% sisanya. Ini jelas berarti West Lake Network memiliki jumlah saham yang jauh lebih tinggi dalam perusahaan tersebut. Dari luar kesepakatan tersebut terlihat seperti kesepakatan yang kooperatif, tapi kenyataannya, perkembangan China Yellow Pages telah dibatasi oleh West Lake Network.



Tak lama setelah itu, Jack Ma mengajak timnya ke selatan untuk mengembangkan bisnis mereka. Setelah sekian waktu, mereka kembali ke Hangzhou dan ternyata situasi di sana telah berkembang jauh dibandingkan yang mereka bayangkan. China Telecom (salah satu penyedia layanan *mobile phone* terbesar Tiongkok), yang mengatasi West lake Network, telah menggunakan banyak modalnya khusus untuk mendaftarkan perusahaan baru. Perusahaan tersebut adalah China Yellow Pages. China Yellow Pages melahap pasar seolah tak ada hari esok. Jika orang lain bisa membuat *website* dengan tarif 5.000 yuan, mereka akan melakukannya dengan tarif 1.000 yuan.

Di bulan November 1997, udara dingin yang lembap sudah mulai terasa di Hangzhou. Musim dingin sudah tiba di selatan. Jack Ma membawa 40 anggota tim China Yellow Pages ke kota wisata Tonglu, yang terkenal akan lampion-lampion merahnya yang menggantung di jalan-jalan kota tersebut. Jack Ma terdiam sepanjang perjalanan menuju Tonglu. Mungkin ia merasa lelah. Semua orang sangat pengertian: masa itu adalah masa yang sulit baginya.

Malam itu, Jack Ma meminta restoran yang mereka datangi untuk mempersiapkan makanan mewah bagi semua orang. Saat

mereka mulai makan, perlahan Jack Ma berdiri. Dengan ekspresi wajah sedih, ia mulai bicara. Itu adalah pertama kalinya timnya melihatnya bicara tanpa semangat dan gairah. Bukan antusiasme yang mereka dengar, namun pernyataan yang singkat dan tegas.

Jack Ma memutuskan bahwa ia harus mundur dari jabatannya dan kembali ke ibu kota untuk sekali lagi mencoba menetapkan usaha di sana. Ia juga membacakan daftar delapan nama staf yang akan ikut dengannya. Setelah itu, ia kembali duduk.

Suasana di restoran tersebut sangat hening hingga jika jarum jatuh pun akan terdengar. Namun setelah keheningan tersebut berlalu, suasana tiba-tiba menjadi ramai. Tak ada yang menduga ini akan terjadi. Ia bukan saja pendiri China Yellow Pages, ia adalah hati dan jiwa perusahaan tersebut. Apa jadinya jika perusahaan tersebut kehilangan jiwanya?

Semua orang tahu apa artinya pengunduran diri Jack Ma bagi China Yellow Pages. Tak ada yang bersedia melepasnya pergi. Apakah kerja keras, cobaan, dan jerih payah selama dua tahun ini tidak ada artinya?

Semua orang di ruangan tersebut sangat terkejut. Sebagian tidak bisa menahan tangis. Suasana makan malam tersebut menjadi kaku. Banyak yang meminta untuk turut serta dengannya dalam ekspedisinya ke utara. Jack Ma mengeraskan hati dan berkata: “Kurasakan itu tidak mungkin. China Yellow Pages harus jalan terus. Jika kau meninggalkannya, apa jadinya China Yellow Pages nanti?”

Sebenarnya, tidak mudah bagi Jack Ma mengambil keputusan ini. Ini mungkin keputusan paling sulit yang pernah ia buat. Lagi pula, China Yellow Pages seperti anak baginya. Ia telah dengan susah payah membesarkannya sejak lahir hingga masa anak-anak. Ia telah menginvestasikan segalanya hingga membuatnya ke titik di mana China Yellow Pages bisa mengambil langkahnya sendiri secara independen. Namun, jika ia tidak meninggalkannya sekarang, ia akan membuat dirinya mengundurkan diri tanpa melakukan apa-apa. China Yellow Pages tidak menerima saran-sarannya. Tak ada



peluang untuk maju dan berkembang di sana. Bahkan keberlang-sungannya terancam.

Anggota senior China Yellow Pages, He Yibing-lah yang pertama kali mengajukan pengunduran diri. Ia sungguh marah. Berikutnya giliran Jack Ma. Ia mengajukan permintaan untuk meninggalkan perusahaan. Di akhir tahun 1997, Pusat E-Commerce Departemen Perdagangan Internasional Tiongkok mengundang Jack Ma untuk bergabung dengan mereka.

Ia memilih delapan dari anggota tim awalnya untuk pergi bersamanya ke Beijing. Ia kemudian membagikan 21% dari saham perusahaan kepada 32 orang yang tetap tinggal untuk mengurus China Yellow Pages. Jack Ma tidak bisa menahan air mata saat berhadapan dengan anggota timnya yang telah berada di sampingnya melewati begitu banyak kesulitan dalam upaya mereka. Ia tidak pernah begitu mengejar uang. Setelah memberikan semua saham yang ia miliki pada teman-teman yang telah bersamanya sebagai satu tim melewati masa-masa sulit, akhirnya ia merasa lega. Ia hanya berharap mereka akan terus bekerja dengan giat dan memetik hasil kerja keras mereka.

Jack Ma adalah orang yang setia. Ia hanya mengambil beberapa staf berbakat bersamanya, menyisakan anggota-anggota inti tim mereka di China Yellow Pages. Jack Ma dengan tulus berharap China Yellow Pages akan terus maju dan berkembang. Ia berkata, "Aku meninggalkan China Yellow Pages saat perusahaan tersebut baru saja mulai menghasilkan uang. *Turnover* tahun itu adalah 7 juta. Bagiku, China Yellow Pages seperti anakku sendiri. Apa pun yang terjadi dari sekarang, aku tidak akan melakukan apa pun yang akan menyakitinya."

BAB

# MENINGGALKAN PELABUHAN

Badaling, barat laut Beijing. Di antara horison yang tertutup kabut dan puncak gunung yang berombak-ombak, Tembok Besar Cina meliuk-liuk tak berujung sepanjang mata memandang—megah dan spektakuler, agung dan mengesankan. Tembok Besar Cina bagian Beijing memang berbeda. Tembok Cina bagian ini memang mendapat pemeliharaan paling baik sejak dikonstruksi ratusan tahun yang lalu. Melintasi barisan pegunungan Yashan yang tinggi dan besar, bagian eksterior tembok tersebut sudah menua namun kuat. Tembok itu adalah tanda bagi orang-orang yang datang bahwa negara Tiongkok adalah negara yang tua, kaya, dan menggetarkan. Tembok itu kuat dan tak lekang dimakan waktu.

Sekumpulan pedagang telah berkumpul di salah satu menara penjaganya. Jack Ma membeli kaus hitam untuk semua orang dalam timnya. Kaus tersebut kaus biasa, tapi di bagian depannya tertulis, “Ia yang belum pernah memanjat Tembok Cina bukan pria sejati.” Orang-orang tertawa saat melihatnya. Mereka sepertinya tertarik dengan apa yang Jack Ma coba katakan.

Mereka telah berada di Beijing selama satu tahun sekarang. Betapa cepatnya waktu telah berlalu! Dari China Yellow Pages hingga kekayaan baru yang dimiliki Tiongkok, Jack Ma dan timnya telah melalui serangkaian perubahan besar dalam perspektif mereka.

Mereka disambut oleh Kementerian Perdagangan Internasional saat tiba di Beijing. Jack Ma memegang posisi *general manager* dari *website* kementerian tersebut, Guofutong. Sebelumnya ia telah melakukan kontak dengan Kementerian Perdagangan Internasional; ia membantu mereka membuat *website* pertama mereka. Namun kali ini ia langsung berada di sana. Dan ternyata di sana sama sekali berbeda dengan apa yang ia kira.

Jack Ma kemudian mengaku bahwa meskipun ia bukan orang yang suka mengelabui orang lain, ia berbohong pada rekan-rekannya saat itu. Ia membangun Beijing agar menjadi tempat yang indah dan Kementerian Perdagangan Internasional memiliki prospek yang sangat bagus. Namun *website* yang menjadi tanggung jawab mereka

adalah *website* internal, tidak terhubung dengan internet. Kementerian Perdagangan Internasional menggunakan *website* internal untuk menerbitkan dokumen-dokumen resmi. Mereka berurusan dengan perusahaan-perusahaan milik negara, yang berarti mereka harus melakukan apa yang diperintahkan meskipun mereka mungkin memiliki pemikiran yang berbeda. Uang tidak jadi masalah.

Hati Jack Ma tidak berada sana. Ia ingin terlibat dengan internet, dengan sebuah *website* yang terhubung dengan jaringan informasi global. Dengan itu, ia tak hanya bisa membuat sebuah *platform* bagi perusahaan-perusahaan Tiongkok untuk mengiklankan diri, namun juga membuka jalan bagi perusahaan-perusahaan asing untuk berdiri di Tiongkok. Tetapi ini tak lebih dari sebuah ide. Ia tak punya pilihan lain selain mematuhi perintah dan tetap berada di mana ia berada. Hal ini membuat Jack Ma semakin dan semakin stres.

Setahun kemudian, mereka meraih sukses besar. Mereka meluncurkan *platform* perdagangan *online* untuk *export* teknologi Tiongkok, *platform* investasi *online*, situs pameran komoditi ekspor dan perdagangan internasional, yang direkomendasikan oleh *Chinese Government Internet Engineering* sebagai *website* yang sangat luar biasa di tahun 1999.

*Platform* perdagangan *online* untuk barang-barang Tiongkok adalah pertama kalinya pemerintah Tiongkok mengadakan *event e-commerce* berskala besar. Shi Guangsheng, kepala Kementerian Perdagangan Internasional saat itu, menyebutnya “pameran dagang yang tak ada hentinya”. Di saat yang sama, Jack Ma sedang bekerja sama dengan Jerry Yang, *co-founder* Yahoo, membuat peluang bagi Guofutong untuk menjadi agen periklanan eksklusif untuk Yahoo di Tiongkok. Jack Ma masih memberikan performa yang memukau meskipun sumber daya yang ia miliki terbatas. Memang seperti itulah Jack Ma, ia takkan pernah mau berpangkutangan dan tak berbuat apa-apa. Sejumlah media dan rekanannya menyebut mereka “tim impian”.

Dan memang, *website* Jack Ma, Guofutong dan platform dagang produk Tiongkok yang bergabung dengan *website* tersebut meraih laba bersih lebih dari 2,8 juta yuan tahun itu. Ini berarti anggota tim bisa menikmati kenaikan gaji mereka. Bagi mereka, puluhan ribu yuan bukan lagi masalah besar.

Sebenarnya, inilah keuntungan menjadi bagian dari sistem. Setidaknya, mereka diberi penghargaan saat menghasilkan hasil yang baik, tapi tidak perlu menanggung kerugian jika mereka tidak berhasil.

Namun meskipun tampaknya ada banyak kemajuan dalam sistem tersebut, sebenarnya jelas banyak pula kemunduran. Setidaknya gaji terlindungi. Jack Ma sendiri berkata ia merasa seperti pejabat. Bagaimana mungkin kepala *website* pemerintah di negara yang besar ini tidak dianggap pejabat? Meskipun ia berada di posisi yang bagus di tempat kerja yang sangat baik, Jack Ma tetap merasa depresi dan resah. Tidak ada saran-sarannya yang disetujui dan proposalnya tidak diterima. Ia merasa sangat jauh dari mimpinya menjadi pencipta *platform e-commerce* yang memengaruhi dunia.

Jack Ma sendiri berkata tujuannya bukan untuk mencari uang, tapi untuk melakukan sesuatu. Setelah satu tahun, ia menyadari bahwa kementerian bukan tempat yang cocok baginya.

Setelah mempertimbangkannya masak-masak, Jack Ma yang selalu memiliki ide-ide baru, membuat keputusan. Ia mengumpulkan tim yang ia bawa bersamanya ke Beijing dan membuat pengumuman: “Aku akan memberi tiga pilihan pada kalian. Pertama, pindah ke Yahoo dengan rekomendasiku. Yahoo pasti akan menerima kalian. Dan gajinya pasti tinggi. Kedua, bergabung dengan Sina atau Sohu (dua perusahaan internet terbesar di Tiongkok), di mana gaji kalian juga pasti bagus. Ketiga, kembali pulang bersamaku. Gaji kalian akan hanya sebesar 800 yuan. Kalian harus menyewa tempat tinggal yang berjarak lima menit dari tempat tinggalku, yang akan menjadi kantor kalian. Kalian takkan bisa naik taksi ke tempat kerja. Pilihannya ada pada kalian semua.”

Setelah selesai bicara, Jack Ma duduk dan menunggu. Seperti terdakwa di persidangan, Jack Ma menunggu keputusan hakim. Yang menjadi hakim adalah timnya, rekan-rekannya, delapan orang yang ia bawa dari Hangzhou.

Kedelapan orang ini telah bersama Jack Ma sejak awal China Yellow Pages berdiri, memerangi pertempuran ke seluruh negeri. Sekarang ini mereka tak hanya memiliki kemampuan teknikal yang luar biasa, mereka juga merupakan ahli profesional dalam hal *on-line marketing*, *customer advertising*, dan pengembangan *e-commerce*. Dan lagi, setelah menjalani kerja keras bertahun-tahun, masing-masing dari mereka memiliki *network* dan klien-klien mereka sendiri. Mereka adalah orang nomor satu dalam hal internet di Tiongkok saat itu. Sulit menemukan orang lain yang paham tentang internet lebih baik, atau lebih cocok untuk bekerja di perusahaan internet daripada mereka.

Jack Ma tidak membual. Ia benar-benar bisa memberikan rekomendasi untuk setiap anggota timnya agar mereka bisa mendapatkan pekerjaan yang bagus dan hidup dengan nyaman di Beijing, berkat koneksi yang ia miliki dan kemampuan masing-masing anggota tim itu sendiri.

Ketika ia selesai bicara, tak ada yang mengatakan apa pun atau mencoba membujuknya, karena mereka tahu itu sia-sia. Yang bisa mereka lakukan hanyalah menentukan pilihan. Setelah itu mereka keluar dari ruangan tersebut satu demi satu. Jack Ma memberi mereka waktu tiga hari untuk memutuskan apakah mereka ingin tetap tinggal di Beijing atau ikut dengannya untuk mencoba sekali lagi.

Tidak perlu waktu tiga hari bagi timnya untuk membuat keputusan. Sepuluh menit kemudian mereka semua kembali lagi dan bersamaan mereka berkata, “Kami akan ikut denganmu!” Saat itu, Jack Ma tidak bisa menahan air matanya. Apakah ada yang lebih berharga dari momen seperti ini?

Tetap bersama di masa sulit, bergandengangan dalam menghadapi kemalangan, tidak pernah saling meninggalkan—tak ada

janji yang terucap di sini, tak ada sumpah saudara untuk mati bersama. Kedelapan orang dalam tim itu hanya menunjukkannya lewat tindakan mereka bahwa mereka tidak terpisahkan. Mereka akan tetap bersama untuk membuat *platform e-commerce* Tiongkok yang akan mengguncangkan dunia.

Dalam momen itu Jack Ma berkata pada dirinya sendiri, “Temanku tidak mengecewakan aku. Aku juga tidak boleh mengecewakan mereka! Kami akan kembali dan memulai lagi dari nol. Perusahaan yang akan kami bangun tidak akan membuat kami menyesal.” Mereka menyerahkan surat pengunduran diri mereka pada Kementerian Perdagangan Internasional bersama-sama.



Inilah kisah di balik hari di mana Jack Ma dan timnya mengunjungi Tembok Cina. Badaling adalah pegunungan yang besar dan curam. Tembok Cina berkelok di atas rangkaian pegunungan yang terjal itu, melalui lembah-lembah serta puncak-puncaknya. Kemiringan anak tangga di bagian tembok yang paling curam hampir vertikal. Saat mencapai “lereng pahlawan” mereka semua basah oleh keringat.

Angin dingin yang menusuk tulang berembus melewati lereng tersebut. Di arah utara terdapat barisan pegunungan Yanshan yang berbaris hingga kejauhan sana, naik turun sejauh mata memandang. Di arah selatan, kabut berwarna keunguan menyelimuti ibu kota, atap-atap kuning di atas batu bata berwarna gelap, balok-balok yang menggantung dan atap-atap melengkung. Di antara mereka dan Beijing terdapat gunung Juyongguan, yang berdiri megah dan terjal. Kabarnya di sinilah Li Zheng, pemimpin pemberontakan petani yang mengakhiri Dinasti Ming, menembus perbatasan dan menuju ibu kota. Semua orang yang mengunjungi tempat ini merasakan beratnya beban sejarah dan sifat keberadaan manusia yang fana. Mungkin derap langkah kuda-kuda dan teriakan perang pun



terdengar. Sulit untuk tidak membiarkan imajinasi kita berkhayal bebas di tempat seperti ini. Tiba-tiba, salah satu anggota tim ber-seru, “Mengapa, mengapa kita harus memberi begitu banyak tapi hanya menerima balasan yang begitu sedikit?”

Memang, mereka telah memberikan masa paling berharga dalam hidup mereka, tapi sekarang mereka harus mulai lagi dari nol. Jack Ma tidak punya jawaban saat itu. Ia hanya berjanji pada dirinya sendiri bahwa ia akan membuat *website* yang membuat semua orang Tiongkok bangga. Malam itu salju turun dengan lebat di Beijing. Mereka kembali ke hotel...

Dengan salju berjatuhan di sekeliling mereka, mereka menyanyikan lagu yang khidmat dan syahdu. Malam itu adalah malam terakhir Jack dan timnya di Beijing. Ada sebuah rekaman *videotape* yang sangat berharga masih tersimpan di kantor pusat Alibaba. Rekaman itu adalah rekaman tentang penderitaan dan ketidakberdayaan, namun juga tentang antusiasme dan idealisme Jack Ma dan timnya. Rekaman itu adalah catatan masa di mana mereka memulai usaha baru mereka.



Di malam berbadai itu mereka kembali ke selatan, ke Hangzhou. Setelah masa persiapan, Jack Ma dan timnya—yang kini berjumlah 18 orang, seperti 18 Arhat, pengikut Buddha mula-mula—berkumpul di kediamannya di tepi Danau Barat. Mereka berkumpul untuk membahas pendirian perusahaan baru. Selain anggota tim yang ia bawa kembali dari Beijing, sisa dari kedelapan belas orang tersebut adalah murid, rekan, dan teman-temannya. Mereka adalah orang-orang yang menghargai dan memercayainya dan telah bekerja bersamanya di dunia bisnis sebelumnya. Mereka saling memahami. Mereka telah melalui masa sulit bersama sebelumnya dan siap untuk mengulanginya lagi.

Jack Ma bicara dengan perasaan mengenai hal ini: “Mulai sekarang, kita memulai perjalanan besar. Solusi B2B (*business to business*) kita akan merevolusi industri jasa *online*. Bersama-sama kita akan meraba-raba dalam kegelapan. Ketika kita menemukan sesuatu, kita akan berteriak bersama. Ketika aku meminta kalian untuk maju menyerang, jangan panik. Lagi pula apa yang perlu ditakutkan saat kalian maju bersama, dengan senjata dan siap?”

Internet sudah memasuki titik di mana ia sudah berkembang sangat pesat sekarang. Perusahaan-perusahaan yang telah mulai dari awal seperti Sina, Sohu, dan NetEase, sudah berdiri di atas kedua kaki mereka dengan bendera berkibar dengan penuh kebanggaan di langit. Hanya *e-commerce* yang masih berantakan. Banyak orang ingin meniru Amazon, Yahoo, dan raksasa internet lainnya namun gagal.

Kekuatan dan spesialisasi negara Tiongkok adalah meniru orang lain. Setelah sebuah ide diumumkan, mereka bisa menyulapnya dalam sekejap. Namun inovasi dan penemuan adalah kelemahan orang Tiongkok. Dihadapkan dengan tugas seperti itu, tak banyak yang bisa mereka tawarkan. Jack Ma berbeda. Ia adalah individu yang luar biasa dan tidak mengikuti jejak yang ditinggalkan oleh orang lain. Di Asian E-commerce Convention, ia melihat bahwa bidang tersebut didominasi oleh Amerika dan Eropa. Ia melihat mereka mengontrol Asia dengan ketentuan-ketentuan mereka.

Saat itu belum ada model *e-commerce* yang cocok untuk pasar Asia. Karena itu Jack Ma bertekad untuk membangun *platform e-commerce* hari itu. Siang malam ia memimpikan hal itu menjadi kenyataan.

Seperti apa sebenarnya *website* B2B Tiongkok akan dibuat? Jack Ma menjelaskannya sebagai berikut: “Dalam dunia ekonomi sekarang ini, perusahaan-perusahaan besar adalah paus yang memakan ikan-ikan kecil dan bahkan membunuh untuk tetap hidup. Ikan-ikan kecil itu juga bertahan karena mencuri sisa makanan si paus, sehingga ada hubungan yang saling menguntungkan di antara keduanya.”

“Namun industri internet adalah bidang yang sangat individualis-tis. Perusahaan-perusahaan kecil bisa membuat ruang independen mereka sendiri secara *online*. Barang-barang yang ditawarkan lebih beragam dan berwarna. Inilah yang membuat internet benar-benar revolusioner. Jika perusahaan diandaikan seperti orang kaya dan miskin, maka internet akan menjadi kerajaan bagi si orang miskin, karena jumlah uang yang dibutuhkan bagi sebuah perusahaan kecil dan perusahaan besar untuk membuka *website* adalah sama. Aku datang ke sini untuk membawa yang miskin menuju revolusi.”

Singkatnya, Jack Ma ingin membuat *website* untuk perusahaan-perusahaan kecil dan menengah. Ketika ia meninggalkan Beijing, ia sudah memperhatikan perusahaan-perusahaan kecil dan menengah di Zhejiang dan Delta Sungai Yangtze. Hangzhou adalah pusat dari keduanya; tempat yang tepat untuk memimpin.

Dalam *meeting* tersebut, yang rekamannya masih ada, Jack Ma mengambil seluruh uang yang ada di kantungnya sebelum berkata, “Satu-satunya dana yang boleh kita keluarkan dalam usaha ini adalah sisa uang yang sudah kita miliki. Kita tidak boleh meminjam dari teman ataupun keluarga, karena besar risikonya kita akan gagal. Kita harus mempersiapkan diri menghadapi kemungkinan terburuk. Tapi, jika aku dipukul oleh (juara tinju Amerika) Mike Tyson, aku akan bangkit dan terus bertarung selama aku tidak mati.” Ia melanjutkan, “Sekarang, pastikan kalian semua masih menyisipang uang untuk makan dan letakkan sisanya di meja. Kalian akan hanya bisa menjadi pemimpin tim. Sementara untuk komandan, aku akan mencarinya di tempat lain, karena aku juga harus belajar dari kalian semua, individu-individu yang sangat cakap.”

Setelah jeda ia berkata, “Kita akan membuat perusahaan *e-commerce* dengan tiga tujuan: Pertama, kita harus membuat perusahaan yang bertahan minimal 80 tahun. Kedua, perusahaan kita akan melayani perusahaan-perusahaan berskala kecil dan menengah. Ketiga, perusahaan kita akan menjadi perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia, dan tergolong dalam sepuluh *website* paling top di dunia.”

Tujuan-tujuan yang ia sampaikan sangat ambisius. Apa yang dikatakannya membuat denyut nadi setiap orang berdesir. Kedelapan belas pengikutnya duduk mengelilinginya dengan mata yang berkilat, penuh semangat. Sulit untuk mengetahui masa depan *website e-commerce* yang baru saja akan dibuat, apalagi melihatnya masuk ke dalam daftar sepuluh situs terbesar dunia. Tapi mereka memiliki Jack Ma dan itu sudah cukup. Jika Jack Ma bilang “sepuluh besar” maka mereka bisa masuk sepuluh besar.

Tak ada yang menentangnya. Sebaliknya, mereka menunjukkan dukungan mereka dengan mengumpulkan uang dengan total nilai 500.000 yuan. Uang tersebut mendanai perjalanan mereka. Saat mereka hendak meninggalkan pelabuhan, pandangan mereka terpaku pada ombak yang naik turun di hadapan mereka. 500.000 yuan bukan jumlah yang banyak, apalagi jika mereka hendak mendirikan perusahaan *e-commerce* terbesar di dunia.



Ada sebuah legenda Arab tentang kekayaan yang terkenal di seluruh dunia. Arab memiliki kebudayaan tua, sama seperti Tiongkok; dan keduanya menyukai kekayaan. Sejarah mereka yang panjang dikisahkan dengan cara yang serupa dengan sejarah Tiongkok. Mereka membuat mitos di mana Alibaba yang jujur, pekerja keras, dan berhati baik secara tidak sengaja menemukan harta karun yang bergelimang emas, perak, dan permata dalam petualangannya. Karena itu, nama Alibaba menjadi sinonim untuk kebaikan, kejujuran, dan kekayaan. Adakah nama lain yang lebih gamblang, jelas, mudah diingat dan penuh arti dibandingkan Alibaba untuk sebuah *website* yang akan membuka jalan bagi orang biasa menuju kekayaan?

Selama bertahun-tahun Jack Ma tetap bangga dengan nama *website*-nya. Namun awalnya, ia menemukan kesulitan yang tak

terduga saat memilih nama ini. Jack Ma memutuskan untuk memberi nama *website* yang akan ia berikan ‘Alibaba’ setelah melakukan banyak penelitian dan investigasi. Namun setelah ia hendak mendaftarkannya, ia mendapat pesan, “Nama domain ini sudah terdaftar”.

Menyerah atau lanjut? Cari nama baru atau mencari orang yang membuat domain itu? Jack Ma memilih pilihan kedua karena ia merasa tidak ada nama lain yang bisa mengekspresikan jiwa *website* barunya lebih baik dari nama ini. Ia melakukan beberapa pencarian dan menemukan bahwa *website* tersebut didaftarkan oleh orang Kanada. Hanya ada satu cara untuk mendapatkan nama tersebut yaitu dengan membelinya!

Jack Ma bernegosiasi dengan orang Kanada tersebut dan ia setuju untuk menjualnya seharga \$10.000 AS. Jack Ma tidak ragu. Ia menggunakan hampir seperlima dana yang mereka kumpulkan untuk membeli nama itu.

Dengan ini, *website* Tiongkok Alibaba, dikepalai oleh Jack Ma, sukses terdaftar *online*. Alibaba menjadi milik Jack Ma dan timnya. Kepala tim marketing Alibaba, Zhang Pu, pernah menjelaskan arti di balik nama tersebut: “Kami merasa nama Alibaba benar-benar tepat. Kenapa? Pertama, karena kisah Alibaba adalah legenda Arab kuno yang terkenal di seluruh dunia. Kedua, Alibaba sangat mudah untuk dieja, dan itu merupakan faktor yang sangat penting bagi nama domain di internet, nama domain harus mudah diingat oleh orang lain. Ketiga, nama Alibaba punya arti yang sangat kaya. Ketika orang mendengar kata Alibaba, apa yang pertama kali muncul dalam benak mereka? Tentunya orang akan ingat ‘sim salabim,’ karena legenda tersebut berkisah tentang harta dan kekayaan. Karena itu, orang akan ingat akan ‘sim salabim’ ketika mendengar kata Alibaba.

“Alibaba adalah *platform* yang bertujuan melayani bisnis. Alibaba adalah nama yang sempurna karena membuat para pemilik bisnis berpikir tentang menghasilkan uang. Di lain sisi, jika orang

mengetahui kisah aslinya, mereka akan tahu bahwa tokoh protagonis dalam kisah tersebut adalah orang yang jujur dan tidak akan menipu orang lain.

“Karena itu nama Alibaba sangat sesuai untuk kami. Kami ingin semua orang tahu bahwa hanya bisnis yang jujur yang akan sukses di internet. Inilah alasan mengapa kami memilih Alibaba sebagai nama domain kami.”

Zhang Pu menjelaskannya dengan sangat baik. Alibaba menyimbolkan tiga hal: kekayaan, kejujuran, dan keberuntungan. Saat itu, perusahaan belum sepenuhnya berdiri, namun mereka bersedia memakai seperlima dari dana awal usaha mereka untuk sebuah nama domain. Banyak orang tidak bisa memahami mengapa Jack Ma melakukan hal ini, bahkan orang-orang yang terdekat dengannya. Tapi Jack Ma tetap bersikukuh, karena ia percaya nama tersebut sangat berarti.

Di tahun 2006, Jack Ma terbukti benar. Laporan Hurun tentang bisnis-bisnis swasta di Tiongkok menyatakan bahwa *brand* Alibaba bernilai \$2,7 miliar AS. Tak lama kemudian, Jack Ma mendaftarkan Alimama dan Alibaobao, menciptakan keluarga Ali—ayah, ibu, dan anak. Setelah mendaftarkan nama, *website*, dan perusahaan, Alibaba perlahan berlayar meninggalkan pelabuhan. Peluncuran *website* tersebut dilakukan dengan tenang tanpa kemeriahan, iklan besar-besaran ataupun dukungan media. Di tepi Danau Barat, di rumah Jack Ma sendiri, 18 orang menyalakan komputer mereka dan terhubung dengan internet, menandakan berlabuhnya Alibaba dari pelabuhan dan memulai perjalanan baru mereka.

Ada beberapa orang yang berpendapat bahwa ini adalah salah satu taktik bisnis Jack Ma. Dengan meluncurkan *website* baru diam-diam, ia membuat kesan misterius yang akan menarik perhatian media dan publik dalam cara yang berbeda. Sebenarnya bukan seperti itu. Mereka tidak mengadakan kemeriahan hanya karena mereka tidak punya cukup uang. Di awal Juni tahun itu, ‘raksasa’ konglomerat Alibaba memiliki segalanya namun telah mengha-

bisikan dana mereka. Karyawannya hanya bisa berpergian dengan taksi murah Xiali—mereka tidak berani menggunakan mobil yang lebih baik. Tubuh-tubuh yang lelah bekerja keras siang dan malam di rumah Jack Ma. Mereka minum air panas saat mereka haus dan makan mi instan saat mereka lapar. Saat lelah, mereka membuat tempat tidur kecil di lantai. Tanpa diiklankan, tidak banyak orang yang tahu ada sebuah perusahaan bernama Alibaba di tepi Danau Barat. Namun pekerjaan mereka luar biasa.

Tujuan mereka adalah membuat *website* berskala internasional. Seperti yang mereka katakan, mereka melewati kompetisi amatir dan langsung menuju Piala Dunia. Mereka menargetkan perusahaan-perusahaan asing, yang banyak di antaranya tidak tahu di mana *website* yang mereka gunakan berlokasi.

Setelah beberapa waktu, *Business Weekly* dari Amerika melihat situs tersebut dan hendak mengadakan wawancara. Mereka tidak bisa menemukan di mana situs itu, jadi mereka mengerahkan seluruh kemampuan investigasi mereka. Menurut hasil analisis yang didapat, mereka berkesimpulan bahwa *website* tersebut mungkin berada di Hangzhou, Tiongkok.

Pertama-tama *Business Weekly* menghubungi Kementerian Perdagangan Internasional Tiongkok, lalu Kantor Urusan Internasional Provinsi Zhejiang. Akhirnya, mereka tiba di Hangzhou. Jurnalis mereka menghubungi Jack Ma dan menemukan kantor mereka di Danau Barat. Ketika mereka mengetuk pintu dan melihat ke dalam, mereka sangat terkejut. Benarkah ini kantor Alibaba?

Alibaba sudah memiliki beberapa puluh ribu klien saat itu. Mereka berlokasi di Amerika, Eropa, dan Jepang, dan sudah cukup memiliki reputasi internasional. Meskipun *platform* mereka sudah melayani bisnis internasional dan tokoh-tokoh bisnis ternama, mereka masih bekerja di ruangan yang sama. Para jurnalis tersebut sangat tersentuh dengan lingkungan kerja mereka dan tempat-tempat untuk tidur di lantai itu.

Di bulan Mei 1999, sebuah media terkenal di Hangzhou menerbitkan artikel berjudul, “Berupaya Terlibat dalam Perdagangan

Internasional, Alibaba Menolak Wawancara”. Bagaimana mungkin *website* yang ingin melakukan perdagangan internasional menolak untuk diwawancarai? Tidak pernah ada yang seperti ini. Mengapa sebuah *website* perdagangan internasional menolak keunggulan media di zaman di mana setiap orang sangat ingin menjadi terkenal?

Pertanyaannya ini timbul dalam benak para reporter dan media massa. Hal ini membangkitkan rasa ingin tahu mereka. Banyak jurnalis mencoba dengan segala cara untuk menemui Alibaba. Jack Ma sangat terkejut melihat betapa tindakannya mengakibatkan hasil yang tidak terduga.

Meskipun ia telah melakukan hal yang berlawanan dengan menarik perhatian media, namun yang terjadi malah sebaliknya. Tindakannya malah semakin menarik media dan media menjadi ajang promosi cuma-cuma. *Business Weekly* yang punya pengaruh besar menerbitkan artikel lengkap yang mengungkapkan tentang Alibaba. Kesan misterius, ditambah dengan kemunculan yang tiba-tiba dalam artikel tersebut membuat Alibaba terkenal di seluruh dunia. Jumlah pengguna dan hit dari *website* tersebut melonjak tajam.



Salah satu pernyataan Jack Ma tentang Alibaba tidak masuk akal. Ketika baru memulai, ia berkata ia ingin membangun perusahaan yang berusia 80 tahun. Kemudian, ia mengubah angka ini menjadi 102. Angka ini membuat semua orang terheran-heran, seperti trik akrobatik yang didesain untuk mengejutkan penonton. Tidakkah cukup 100? Bukankan 110 angka yang baik? Kenapa harus ada angka dua setelah angka 100 itu?

Mari kita lihat dulu penjelasan yang ia berikan di tahun 1980:

“Seratus rasanya terlalu banyak. Semua orang bicara tentang angka seratus, terutama orang Tiongkok. Umur rata-rata sebuah



perusahaan di Tiongkok adalah enam hingga tujuh tahun. Hanya sedikit yang bertahan hingga 13 tahun, apalagi 18. Delapan puluh tahun adalah target yang besar!

“Kenapa semua orang harus hidup sampai 100 tahun? Kurasa 80 lebih seperti daur hidup yang sebenarnya. Semua orang dikandung dan dilahirkan, mereka tumbuh, mereka melewati tahun-tahun dengan cepat, menua, lalu mati. Kurasa penting bagi kita untuk menentukan basis 80 tahun. Kita merayakan hari jadi keempat kita tahun lalu. Kita masih punya tujuh puluh enam tahun lagi di hadapan kita.

“Jika kau bertanya padaku apakah perusahaan ini sukses atau tidak, aku akan menjawab bahwa kita harus menunggu 80 tahun lagi. Jika kami berakhir sebelum hari itu tiba, maka kami tidak berhasil. Namun jika kami sekarat setelah melewati masa 80 tahun itu, maka kami telah menang. Aku tak pernah berpikir akan untung besar, karena perusahaan kami berdiri di atas empat prinsip, di mana yang kedua berbunyi jangan pernah menjadikan uang prioritas pertamamu.”

“Kami ingin mengubah hidup dari bisnis yang kami layani. Kami ingin menciptakan sesuatu yang bernilai bagi masyarakat dan bagi klien-klien kami. Inilah tujuan utama perusahaan kami.”

Sebagai tambahan atas apa yang kala itu ia katakan tentang target 80 tahunnya itu, Jack Ma memberikan penjelasan lebih jauh pada sebuah forum *web* di kota Dongguan:

“Slogan awal kami di tahun 2000 adalah hidup selama 80 tahun. Kami tidak asal-asalan menyebutkan angka ini. Kami memikirkannya dengan saksama. Di tahun 1999, banyak orang dalam industri internet melarikan diri setelah perusahaannya terdaftar di pasar selama baru delapan bulan. Semua orang di Tiongkok berkata bahwa Anda bisa menghasilkan uang di internet. Namun kemudian semua orang meninggalkannya. Aku tidak khawatir seberapa lama Anda akan menunggu untuk melihat. Hanya orang-orang yang tidak sabar yang akan menjadi lelah dan pergi setelah mereka mendengar 80 tahun.”

Itulah penjelasan Jack Ma tentang mengapa ia pada awalnya ingin mendirikan perusahaan yang akan berdiri selama 80 tahun. Jika Anda membaca baik-baik, Anda akan bisa melihat sifatnya yang ambisius dan rasa tanggung jawabnya terhadap para klien. Apa yang sebenarnya ia maksudkan saat ia berkata ia tidak terlalu peduli dengan uang? Apa tujuan sebuah perusahaan jika bukan menghasilkan uang?

Sebenarnya, pengusaha ini, yang mengagumi Feng Qingyang dalam novel-novel Jin Yong, bicara tentang akal sehat. Ketika ia berkata bahwa uang jangan menjadi prioritas nomor satu, yang ia maksudkan adalah biarlah uang menjadi prioritas nomor dua atau tiga. Memang, bisnis intinya menghasilkan uang, tapi janganlah dijadikan prioritas pertama. Gunakan metode-metode yang tidak terdeteksi tapi membuahkan hasil yang nyata—itu gaya Jack Ma.

Kalau begitu apa tujuan utama Alibaba? Mengubah bisnis yang mereka layani dan menciptakan sesuatu yang bernilai bagi masyarakat dan para klien. Setelah masyarakat dan klien memiliki nilai tersebut, maka hal yang ingin mereka raih akan datang dengan sendirinya. Ini adalah strategi yang jauh lebih superior daripada sekadar mencari uang. Jika hanya mencari uang, Anda mungkin bisa bertahan satu atau dua hari, atau mungkin beberapa tahun. Namun tak akan mungkin bertahan hingga 80 tahun.

Inilah yang membuat ide Jack Ma unik. Prinsip itulah yang menjadi panduan di balik metode keberhasilan dan kinerja bisnis Alibaba. Di tahun 2004, Alibaba sudah berjalan selama lima tahun. Dalam perayaan tahun kelimanya itulah Jack Ma mengubah tujuan mereka dari 80 menjadi 102 tahun. Karena Alibaba lahir di tahun terakhir dari abad ke-20, maka rentang hidup Alibaba akan berlangsung melewati tiga abad, menjadikannya salah satu perusahaan terbesar di Tiongkok.

Mimpi yang Anda miliki di awal sangat penting dalam menentukan seberapa jauh Anda akan melangkah. Alibaba bertujuan untuk menjadi perusahaan internasional legendaris yang akan bertahan

melewati tiga abad dari pertama kali berdiri di tahun 1999, tahun terakhir dari abad ke-20, hingga 2101, tahun pertama di abad ke-22. Mereka bisa memaksimalkan janji mereka untuk menjamin minat para klien dengan pembangunan yang stabil dan terus-menerus.

Jack Ma juga berkata, “Kami ingin membuat perusahaan Tiongkok yang hebat. Di perayaan ulang tahun perusahaan ke-10 di tahun 2009, kami ingin masuk daftar 500 perusahaan terbaik di dunia.”

“Taktik Anda adalah ketahanan hidup, jadi aku ingin semua orang berhenti mengejar kesuksesan yang belum mereka raih. Ketika orang sudah merasa sukses, maka upaya mereka mulai menurun. Kami tidak bicara tentang kegagalan. Kami tidak menerima kesuksesan. Kami ingin bertahan hingga 102 tahun.

“Sebelumnya 80 tahun. Banyak orang keluar saat aku menyebutkan angka itu. Sekarang aku ingin menjadikannya 102 tahun. Kami ingin bertahan hingga 100 tahun, dan dua tahun ekstra agar mencapai abad berikutnya. Jika aku bangkrut di tanggal 30 Desember 2099, maka aku bisa dibilang tidak sukses.”

“Banyak perusahaan mencari peluang untuk mendapatkan uang. Aku, di sisi lain, meneliti kekuatan di balik perusahaan-perusahaan yang telah bertahan lebih dari 100 tahun agar target 102 tahunku bisa tercapai. “

“Perbedaan terbesar Alibaba dibandingkan perusahaan lainnya adalah kekuatan yang memberikan kami daya untuk mendirikan suatu organisasi, menciptakan suatu budaya dan sebuah sistem. Ini adalah tentang pembangunan suatu sistem dengan departemen keuangan, departemen operasional, dan tim pelaksana. Ini adalah tentang penetapan sebuah sistem yang dimulai dari perekrutan karyawan hingga pelatihan, pengembangan, dan seluruh karier mereka. “

“Inilah mengapa Alibaba tidak mendaftar ke luar negeri untuk keuntungan sementara. Alibaba baru berusia tujuh tahun. Kami masih harus bekerja 95 tahun lagi dan ada banyak kemampuan-

kemampuan penting yang harus kami pelajari. Aku ingin kakiku tetap menapak di atas bumi. Aku tidak mau Alibaba menjadi perusahaan internasional selama aku menjadi kepalanya. Aku tidak sanggup. Tapi aku sangat yakin penerusku mampu melakukannya.”



Di akhir Mei 1999, saat Alibaba menghadapi krisis pendanaan, tokoh baru muncul datang ke hadapan Jack Ma. Berwajah halus, dengan kacamata segi empat, dan mulut yang tegas. Ia mengenakan jas yang rapi dan sepatu kulit. Dengan sikapnya yang selalu tenang dan terkendali, ia memberikan angin segar. Siapakah dia?

Ia bernama Cai Chongxin dan ia datang dengan *resume* yang mengesankan. Lahir dari keluarga *prestigious* di Taiwan, ia dikirim ke Amerika untuk belajar di usia 13 tahun. Setelah itu, ia kuliah di Yale University mempelajari Ekonomi Asia Timur sebelum melanjutkan ke jenjang doktoral. Di tahun 1990 ia sukses melewati ujian hukum di New York dan mulai memberikan layanan hukum pajak. Di tahun 1994 ia memegang posisi wakil ketua dan penasihat hukum pada sebuah perusahaan investasi asing yang bergerak dalam bidang investasi dan akuisisi. Di tahun 1995, ia menjadi wakil ketua dan manajer investasi tingkat atas pada sebuah anak perusahaan di Eropa Utara yang memegang porsi saham terbesar dalam industri tersebut. Ia mengawasi dana investasi ekuitas swasta Asia perusahaan tersebut.

Dari *resume*-nya, terlihat jelas bahwa ia berpendidikan tinggi dan merupakan investor yang sangat berpengalaman. Terlebih lagi, fokusnya adalah Asia, di mana Alibaba berlokasi.

Alibaba memiliki reputasi yang lebih baik di luar negeri dibandingkan di negaranya sendiri saat itu dan pada tanggal 10 Maret 1999, Alibaba meluncurkan *website* berbahasa Inggris. Langkah ini menarik perhatian sejumlah media internasional termasuk *Forbes*

dan *Newsweek Magazine*. Semakin dan semakin banyak orang mulai tertarik dengan *website e-commerce* bernama Alibaba yang tiba-tiba muncul ini.

Berinvestasi di perusahaan-perusahaan internet hampir menjadi tren saat itu, saat di mana internet mengalami perkembangan yang sangat pesat. Alibaba adalah situs yang berkembang pesat dalam sektor *e-commerce*. Alibaba adalah perusahaan muda yang penuh energi, karenanya populer dan banyak yang mengenalnya.

Terlebih lagi, *e-commerce* sedang memasuki periode perkembangan utamanya. Karena itu, Cai Chongxin mengunjungi Hangzhou di bulan Mei 1999. Targetnya adalah Jack Ma dan Alibaba.

Ia dan Jack Ma setuju untuk bertemu. Pertemuan itu adalah sebuah diskusi panjang. Jack Ma tidak menganggapnya sebagai pertemuan yang spesial dibandingkan pertemuan-pertemuan lainnya yang ia lakukan saat itu. Pada setiap pertemuan selalu Jack Ma yang berbicara sementara lawan bicaranya mendengarkan.

Ia bicara tanpa henti tentang *e-commerce*, tentang Alibaba, tentang target 80 tahunnya, ide hebatnya, dan menjadi salah satu dari 500 perusahaan terbaik di dunia. Cai Chongxin cukup sering menginterupsinya, tapi selebihnya sepertinya ia hanya memerlukan dua pasang telinga, karena mulutnya tidak lagi berfungsi.

Kemudian sebuah perasaan mulai bangkit dalam dirinya: rasa percaya, semangat, ambisi, idealisme, berputar-putar dalam gelombang panas mulai dari perutnya dan perlahan menyebar ke tungkai dan lututnya dan akhirnya ke seluruh bagian tubuhnya. Ia sadar dirinya terbawa dan terserap oleh kata-kata Jack Ma.

Ini bukan khayalan, ini kenyataan. Talenta bicara Jack Ma, bersama dengan prospek cerah Alibaba dan latar belakang Cai Chongxin dalam bidang investasi internasional, pemahamannya tentang industri internet dan Alibaba, memberikan prospek yang sangat menarik.

Faktor utama yang menarik perhatiannya adalah kepandaian Jack Ma berbicara. Kedua adalah prospek tak terbatas dari industri

*e-commerce*, dan yang terakhir adalah gagasan dan intelektualnya sendiri.

Seseorang pernah membuat perbandingan yang sangat jelas: anak ayam akan keluar dari telurnya jika mendapatkan kehangatan, tapi batu akan tetap menjadi batu tak peduli berapa pun suhunya. Cai Chongxin memiliki pengalaman bisnis di banyak negara di seluruh dunia. Ia berpendidikan, berani, dan banyak akal. Ia adalah investor yang berpengalaman dan pemain bisnis internasional. Ia tidak akan berubah pikiran hanya karena percakapan sederhana.

Ia melihat Jack Ma, meskipun tubuhnya kecil, secara alami berbakat menjadi seorang pemimpin dalam bisnis. Ia memiliki semacam pesona yang dapat membuat timnya meraih target sulit yang ia tentukan. Sambil melambaikan tangannya, Cai Chongxin berkata, "Jack Ma, bagaimana kalau kau mengajakku jalan-jalan melihat perusahaanmu?"

Jack Ma sejenak merasa agak ragu. Perusahaan? Kantornya masih sederhana seperti dulu. Tapi tak ada gunanya bersembunyi, karena Cai Chongxin menatapnya dengan tegas.

Jack Ma tak punya pilihan lain. Ia mengantarnya jalan-jalan ke rumahnya di tepi Danau Barat. Chongxin melompat terkejut saat ia membuka pintu.

Ke-18 Arhat tersebut masih penuh tenaga meskipun telah bekerja selama 24 jam, kasur-kasur di lantai, mi instan dan air putih. Dalam ruangan seadanya itu, mereka melayani klien-klien dari berbagai penjuru dunia, membuat peluang bisnis terbaik bagi mereka dan kemudian menjadi salah satu 500 perusahaan terbaik di dunia.

Cai Chongxin kemudian menoleh ke arah Jack Ma. Pria bertubuh kecil yang tadi bicara tanpa sungkan sama sekali tidak menunjukkan tanda-tanda penyesalan. Malah ia mengulurkan tangan dan berkata, "Silakan, Mr. Cai, inilah kantor pusat perusahaan Ali kami."

Chongxin adalah seorang pebisnis dan cendekia. Ia tak hanya memahami cara bisnis bekerja, namun juga memandang hidup se-

perti seorang filsuf. Saat itu, ia terpana melihat sekumpulan orang yang gila kerja dan menolak mengakui kalau mereka lelah. Setelah berbincang-bincang, ia melihat bahwa staf di sini sangat percaya diri dan antusias dengan apa yang mereka kerjakan. Jika ada yang namanya orang tidak waras, maka di ruangan ini ia menemukan sekelompok orang yang tidak waras.

Mereka percaya pada janji 80 tahun dan 500 perusahaan terbaik di dunia. Mereka percaya pada Jack Ma, pria bertubuh pendek yang akan membawakan mereka masa depan yang cerah. Cai Chongxin berada di sana untuk waktu yang lama menginspeksi fasilitas mereka. Penampilan luarnya yang dingin terus-menerus dilelehkan oleh gelombang panas kata-kata Jack Ma, hingga sulit baginya untuk menenangkan diri.

Mungkin ia melihat upaya mengejar idealisme dalam diri Jack Ma. Di kantor Alibaba, ia melihat fondasi, kepercayaan yang kuat, dan gambaran yang jelas akan masa depan.

Chongxin tidak mengatakan apa-apa saat itu. Ia hanya menjabat tangan Jack Ma erat-erat dan berkata, “Sampai jumpa lagi!” Jack Ma tak kuasa merasa terkejut. Chongxin telah jauh-jauh datang ke Hangzhou untuk berinvestasi, tapi yang ia katakan hanya, “Sampai jumpa lagi”, dan sama sekali tidak membahas soal investasi.

Jack Ma adalah orang yang banyak akal, jadi ia tidak akan membiarkan ikan besar lolos dari jaringnya. Dengan segera ia bertanya, “Mr. Cai, bagaimana dengan program investasi Anda?”

“Aku akan pergi ke Hong Kong untuk memberikan laporan pada kantor pusat. Kita bahas hal itu lain waktu.” Cai Chongxin meninggalkan Jack Ma dengan harapan yang sedikit terkoyak sebelum terbang kembali dengan penerbangan langsung ke Hong Kong.

Dua minggu kemudian ia kembali. Ia tidak melanggar janjinya. Mata Jack Ma bersinar saat melihat seorang wanita cantik berdiri di sampingnya. Cai Chongxin memperkenalkannya: “Ini adalah kepala perusahaan Alibaba dan manajer dari calon salah satu 500 perusahaan terbaik dunia, Jack Ma. Ini istriku.”

Jack Ma sangat menyambut mereka. Di bulan Juni 1999, Alibaba telah menghabiskan setiap sen dari 500.000 yuan dana awal mereka. Dari mana uang untuk membayar gaji bulan depan? Jack Ma dan stafnya tidak tahu pasti. Ternyata Chongxin-lah yang akan menjadi penyelamat mereka.

Jack Ma cukup pintar untuk menyadari bahwa, karena Chongxin datang untuk kedua kalinya, ada kesempatan ia akan memilih untuk berinvestasi. Jika tidak, tak ada alasan baginya untuk datang kembali ke Hangzhou atau Jack Ma.

Ia berkata pada dirinya sendiri, “Tetap tenang.” Chongxin telah menunjukkan minatnya, jadi Jack Ma tak perlu terlihat menyedihkan atau putus asa. Akan lebih baik baginya untuk tetap menunjukkan sedikit sikap tak acuh: “Aku mungkin tidak tertarik entah Anda akan berinvestasi atau tidak!”

Dengan sikap seperti ini Jack Ma bisa menjamin bahwa investor tidak akan mengajukan persyaratan yang terlalu ketat dalam kontrak. Jack Ma memiliki pikiran bisnis yang cerdas, jadi wajar jika inilah reaksi pertamanya. Ia paham betul prinsip utama dalam berbisnis ini.

Namun, Cai Chongxin masih belum mengatakan apa pun soal investasi. Mereka seperti terkunci dalam pertandingan gulat. Keduanya tidak bersedia menyebutkan soal investasi, membiarkan proses tersebut berkepanjangan. Sepertinya masalah administrasi tidak lagi penting dan jadwal harian mereka diisi oleh kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh dua orang teman dan bukan dua orang rekan bisnis.

Sepertinya mereka berganti peran sekarang. Cai Chongxin lebih banyak bicara dibandingkan Jack Ma, yang sibuk mengantisipasi kapan Chongxin akan mengajukan proposal, karena si investorlah yang perlu tahu lebih banyak tentang pihak satunya. Ini adalah satu-satunya cara untuk menghindarkannya kehilangan modal dan memaksimalkan keuntungan.

Namun sepertinya Chongxin ingin bicara tentang apa saja kecuali investasi. Yang paling banyak ia tanyakan adalah tentang



teman-teman dan keluarga Jack Ma. Ia mengangkat topik-topik seperti Istana Musim Panas di Beijing dan sajak dari puisi terkenal yang ditulis oleh Wang Anshi di masa Dinasti Song tentang wilayah Jiangsu: angin musim semi mengembuskan kesegaran ke tepian-tepian Sungai Yangtze.” Ini semua adalah topik-topik percakapan yang pribadi, dan sama sekali tak berkaitan dengan bisnis.

Jack Ma menjawab pertanyaan-pertanyaannya tanpa benar-benar memikirkan jawabannya. Ia masih menunggu-nunggu saat di mana Chongxin beralih ke masalah investasi. Mereka seperti dua petinju Thai boxing ulung, saling mengitari, keduanya tidak mau menyerang duluan.

Suatu hari, Jack Ma memutuskan ia tidak bisa menunggu lagi. Ia mau bicara langsung. Ia mengajak Cai Chongxin dan istrinya naik perahu di Danau Barat. Hari itu hangat dan cerah. Danau Barat indah seperti biasanya, seperti seorang wanita cantik yang anggun dan penuh perasaan. Malu-malu namun ramah, Danau Barat menyambut mereka.

Mereka tiba hampir di tengah danau. Di kejauhan, paviliun-paviliun terlihat terselubungi kabut tipis. Di dekat Jalan Su, *landmark* terkenal dari Dinasti Song Utara, pohon-pohon willow menari dengan anggun. Duduk di bagian buritan perahu, Jack Ma merasa waktunya tepat. Ia tidak bisa dan tidak mau menunggu lebih lama lagi. Saat ia membuka mulutnya, hendak mengajukan pertanyaan yang sudah berputar-putar dalam benaknya sekian lama, tiba-tiba ia melihat Chongxin, yang duduk di depannya, melempar kayuhnya dan berpaling untuk bicara padanya: “Aku mundur dari jabatanku di Hong Kong. Aku ingin bergabung bersama Alibaba dan bekerja bersamamu. Bagaimana menurutmu?”

Tak ada angin berembus. Permukaan danau sepenuhnya tenang. Danau Barat bagaikan seorang wanita yang menahan napasnya di bawah mereka. Di kejauhan, sepasang burung layang-layang ungu terbang cepat melintasi air, menimbulkan riak di permukaan.

Jack Ma menatap Chongxin dalam-dalam, namun ekspresinya benar-benar serius dan tak menunjukkan tanda-tanda kalau ia bergurau. Istrinya mengangguk, seolah berkata, “Itu benar!”

Jack Ma langsung berdiri, hingga perahu tersebut oleng ke kanan dan ke kiri, ia kemudian ingat ia tidak sedang berada di daratan dan cepat-cepat duduk kembali. “Mr. Cai! Kau bercanda, kan? Aku tidak sanggup mempekerjakanmu! Gajimu di Hong Kong mencapai enam digit. Di sini kau hanya akan memperoleh 500 yuan per bulan!”

Sebelumnya, istri Chongxin tidak berkata apa-apa, namun kali itu ia menyela dan berkata, “Jika kamu tidak membiarkannya bergabung denganmu sekarang, kau mungkin akan menyesalinya sepanjang hidupmu.”

Chongxin berkata, “Itu benar. Aku bahkan membawa istriku kemari. Jika itu bukan berarti aku ingin tinggal di sini, maka aku tidak tahu apa itu artinya. Tolong terimalah aku!” Jack Ma memandang wajah mereka sekali lagi. Ia menyadari bahwa keputusan Chongxin telah dibuat berdasarkan pertimbangan yang sangat hati-hati dan telah disetujui oleh istrinya. Sepertinya keputusan Chongxin sudah bulat.

Jack Ma berpikir sejenak, kemudian menjawab, “Baiklah. Melihatmu sudah membulatkan tekad, maka silakan bergabung dengan kami! Kamu bisa mulai dengan membantu mengurus keuangan kami. Kebetulan kami membutuhkan seseorang yang ahli tentang hukum dan ekonomi seperti dirimu.”

Nantinya terbukti bahwa bergabungnya Cai Chongxin ke Alibaba saat itu adalah sesuatu yang sangat krusial. Seberapa pentingnya tidak terhitung. Waktu juga membuktikan bahwa Cai Chongxin memang layak disebut orang nomor satu dalam dunia bisnis. Dengan sekali melihat, ia menyadari potensi Jack Ma dan timnya, dan kemungkinan tak terbatas bagi masa depan Alibaba. Jika tidak, tak mungkin ia menyerahkan posisinya yang sangat baik di Hong Kong untuk bergabung dengan perusahaan yang karyawannya tidur di lantai.

Jack Ma memiliki pesonanya, timnya memiliki antusiasme yang sangat tinggi, dan Cai Chongxin memiliki penglihatan yang tajam. Percakapan di atas perahu kecil itu sepertinya memutuskan banyak hal, tapi pada akhirnya percakapan itu membuktikan dengan jelas tiga poin yang disebutkan di atas. Chongxin segera kembali ke kantor pusat di Hong Kong untuk menyerahkan surat pengunduran dirinya.

Saat Cai Chongxin bergabung dengan Alibaba, para pendukung, investor, dan pemegang saham bahkan tidak memiliki perjanjian tertulis. Itu berarti perusahaan ini, yang ingin bertahan dalam bisnis selama 80 tahun, masih belum memiliki kesepakatan pembagian saham yang jelas. Alibaba sepenuhnya tidak tahu tentang pembagian saham, apalagi konsep yang jelas tentang di mana garis pemisah antara kepemilikan dan tanggung jawab terkait.

Mereka tidak lebih dari sekumpulan domba yang berjalan tanpa tujuan dalam medan pertempuran dunia bisnis, bahkan termasuk ketuanya, Jack Ma.

Cai Chongxin memasuki kantor pusat Alibaba dan menjadi salah satu dari kawanan domba itu. Tentunya, Jack Ma telah memberinya tugas yang sangat penting yaitu mengawasi seluruh masalah finansial mereka dan bertindak sebagai konsultan mereka untuk masalah hukum.

Jack Ma pandai melihat talenta orang lain dan tahu bagaimana memanfaatkannya dengan baik. Cai Chongxin berbakat dalam manajemen bisnis dan menilai karakter orang lain. Ia memiliki lebih banyak pengalaman dalam mengatur dan menjalankan perusahaan-perusahaan internasional. Karena itu mereka cocok sedari awal.

Mereka mulai dengan menyusun kembali struktur perusahaan Alibaba. Tak diragukan lagi ini adalah hal yang sangat penting dalam membangun perusahaan internasional. Idealisme yang tinggi harus disertai oleh struktur manajemen yang praktis, sejalan dengan protokol internasional.

Chongxin terkejut saat mengetahui bahwa kedelapan belas pendiri perusahaan itu tidak memiliki satu pun kontrak perjanjian di antara mereka. Sepertinya Chongxin tiba tepat waktu. Jack Ma bergurau padanya, “Kami belum secara resmi menjadi perusahaan karena kami menunggumu untuk mendirikan kami.”

Chongxin sendiri menyusun kontrak partisipasi ekuitas, ditulis dengan indah dalam bahasa Inggris. Kontrak itu benar-benar lengkap, dan sepenuhnya mengikuti peraturan internasional. Itu adalah persyaratan standar untuk perusahaan internasional.

Chongxin mengirimkan salinan kontrak tersebut ke setiap pemegang saham namun tidak ada dari mereka yang memahaminya. Karena itu dengan sabar Chongxin menjelaskannya pada mereka di rumah Jack Ma. Saat itu cuaca panas hingga lebih dari 30 derajat celsius dan tidak ada mesin pendingin ruangan, hanya ada sebuah kipas angin tua. Chongxin terbiasa mengenakan jas dan sepatu kulit sehingga ia kepanasan. Ia tak punya pilihan lain selain melepas jasanya, dan melihat kemejanya basah oleh keringat.

Ia tak hanya bicara soal kontrak. Ia mulai dari awal dengan subjek pembagian modal, hak pemegang saham, dan pencairan saham. Ini adalah pelajaran tentang organisasi untuk bisnis internasional. Ini bukan hanya hal yang harus didengarkan oleh kedelapan belas orang tersebut dan Jack Ma sendiri, namun juga bisa dilihat sebagai pengganti banyak pelajaran yang terlewatkan sebelumnya. Jika mereka tidak menggantikan yang hilang sekarang, maka perusahaan mereka tidak akan pernah bertumbuh lebih dari tahap perusahaan muda.

Jack Ma dan timnya benar-benar dimenangkan oleh Cai Chongxin. Ia benar-benar salah satu orang Tiongkok klasik yang belajar dan bekerja di luar negeri sebelum kembali pulang. Ia benar-benar seorang cendekia dan direktur investasi internasional yang sangat berpengalaman. Ia berdedikasi terhadap pekerjaannya dan bersedia memberi instruksi pada mereka selama berjam-jam. Mereka akan bersedia mengikutinya ke medan perang mana pun. Mereka

belajar banyak dari pelajaran-pelajaran yang diberikannya. Tentu mereka masih memiliki pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab, tapi selama Mr. Cai ada di sana, mereka bisa memahami konsep ‘internasional’ dan ‘perusahaan besar’ dengan segera.

Jack Ma mengambil inisiatif untuk menjadi yang pertama menandatangani namanya di kontrak. Ketika yang lain melihat pemimpin mereka menuliskan namanya, mereka pun mengambil pulpen mereka, setengah mengerti, setengah tidak. Itu adalah proses yang sangat penting karena menandakan bahwa kepemilikan saham para pendiri Alibaba akhirnya ditentukan sepenuhnya dalam hukum, dan menjadi dasar saat mereka meraup keuntungan delapan tahun ke depan.

Tak lama setelah itu, mereka menerima sejumlah dana besar dari investor internasional, berkat adanya Cai Chongxin dalam tim mereka. Total dana yang mereka dapatkan adalah 5 juta dolar.

Tak perlu diulang lagi apa pentingnya Cai Chongxin bergabung di Alibaba. Setelah menerima dana sebesar itu, Jack Ma, yang tak pernah kekurangan ambisi ataupun keberanian, mengarahkan matanya ke Hong Kong. Meskipun posisinya sebagai pusat finansial dan perdagangan internasional sedikit menurun dalam tahun-tahun belakangan, Hong Kong masih menjadi pusat perdagangan penting. Hong Kong akan membuka pintu lebih jauh lagi bagi Alibaba jika Alibaba berhasil menjangkaunya.

Cai Chongxin sekarang menjadi Chief Financial Officer (CFO). Jack Ma berkata padanya, “Mr. Cai, sekarang kita akan ke Hong Kong, tempat yang kau kenal dengan baik. Hanya kau yang bisa membuka kantor cabang kita di sana. Sekarang kau adalah CEO kantor Alibaba di Hong Kong.” Chongxin tak membuang-buang waktu dan langsung menuju kota yang namanya berarti ‘Pelabuhan Harum’.

Belakangan Cai Chongxin berkata tentang hal ini: “Orang-orang yang bekerja bersamaku di sini cenderung melakukan hal yang menurutku menarik. Menurut mereka, saat membuat keputusan penting dalam hidup, Anda harus lebih mengandalkan perasaan yang

kuat dalam intuisi Anda dan bukan akal sehat. Aku suka bekerja dengan orang-orang yang memiliki gairah dan semangat. Aku suka mengambil risiko! Karena itu aku memutuskan untuk bergabung. Itu saja alasannya.”



# 5

## BAB



# MENAIKKAN LAYAR

**A**da satu orang lagi yang harus disebutkan jika bicara tentang Alibaba, ia adalah Masayoshi Son. Ia adalah orang Korea yang lahir di Jepang; atau bisa dibilang ia adalah orang Jepang dengan latar belakang Korea. Namun leluhurnya adalah orang Tiongkok. Ia tetap menggunakan nama keluarga Son—yang disebut Sun dalam bahasa Tionghoa—karena asal muasalnya tersebut. Ia juga bukan pria yang tinggi, posturnya kurang lebih sama dengan Jack Ma, atau mungkin sedikit lebih tinggi. Namun dahinya lebar, hampir sama dengan aktor film Ge You. Dahi yang lebar dianggap sebagai tanda kecerdasan. Menurut Ge You, “Tak ada rambut yang tumbuh di atas otak yang cerdas.”

Namun Masayoshi Son tak sekadar cerdas; sama seperti Jack Ma, ia juga sangat bijaksana. Saat itu ia adalah individu terkaya di Asia.

Berkat Cai Chongxin, Jack Ma dan Alibaba mendapat pengakuan dari bank investasi Goldman Sachs. Dana pertama 5 juta dolar telah disalurkan. Namun, hari demi hari internet berkembang makin pesat. Alibaba harus beradaptasi dengan situasi global dan melakukan perubahan cepat. Pendanaan masih menjadi prasyarat penting.

Di Silicon Valley, California, Jack Ma bertemu dengan lebih dari 40 bank investasi, tapi tak satu pun dari mereka tertarik dengan *e-commerce*. Tak ada dari mereka yang menyadari bahwa Alibaba akan menjadi salah satu perusahaan internasional yang sangat besar. Ini berarti tak seorang pun dari manajer bank investasi tersebut tertarik berinvestasi di perusahaan Tiongkok miliknya.

Jack Ma agak jengkel akan hal itu. Dari Silicon Valley hingga San Fransisco yang ia lihat hanyalah kemakmuran dan kesibukan. Bahkan di malam hari, jalanan penuh dengan lampu. Lalu lintas tak pernah sepi. Orang-orang Amerika yang tekun mengejar tren global siang dan malam, melakukan semua yang mereka bisa untuk menjadikan mimpi mereka menjadi kenyataan.

Saat itu, Jack Ma berjanji pada dirinya sendiri bahwa ia akan menjadikan Alibaba besar dan sukses. Perusahaan Tiongkok harus

bisa menjadi salah satu 500 perusahaan terbaik dunia. Mereka harus sama tekunnya seperti orang-orang Amerika yang ia lihat, dan menggapai bintang!

Namun masalah pendanaannya menghambat perkembangan perusahaan. Saat ia mengkhawatirkan persoalan ini, teman India-nya merekomendasikan Masayoshi Son.

Kawan India Jack Ma bernama Guta dan ia adalah seorang analis yang sangat berpengalaman. Ia mengirimkan email pada Jack Ma yang mengatakan, “Ada seseorang yang ingin bertemu denganmu. Orang itu pasti akan bermanfaat bagimu.” Jack Ma segera terbang ke Beijing di mana Masayoshi Son tinggal.

Banyak ahli industri internet berkumpul hari itu di Fuhua Mansion. Dengan berpakaian jaket biasa, Jack Ma memasuki ruangan dengan separuh potong kertas di tangannya.

Ada layar dalam ruangan tersebut yang memproyeksikan *website* Alibaba. Masayoshi Son melihat layar tersebut sejenak sebelum berkata, “Kamu punya 20 menit untuk bicara.” Namun setelah Jack Ma bicara selama enam menit, dia melambatkan tangannya dan berteriak, “Stop!”

Kemudian ia bertanya langsung, “Seberapa banyak investasi yang kau butuhkan?”

Ia tidak menyangka pria kecil bertubuh kurus dengan jaket usang ini berani menjawab, “Aku sudah mendapatkan bantuan dana yang kuperlukan kemarin. Aku tidak perlu uang lagi.”

Masayoshi Son terpana. Ia bertanya, “Kalau kau tidak perlu uang, lalu untuk apa kau mencariku?”

Jack Ma menjawab, dengan sedikit nekat, “Aku datang bukan karena kemauanku sendiri. Seorang teman memintaku melakukannya.”

Hanya seperti itu, keadaan kembali berbalik. Masayoshi Son segera memutuskan bahwa SoftBank, perusahaan internet multinasional yang ia dirikan, akan berinvestasi 30 juta dolar AS di Alibaba. Jack Ma kemudian memutuskan bahwa jumlah itu terlalu banyak,

jadi ia mengurangnya sebanyak 10 juta dolar, sehingga nilai investasi Masayoshi Son menjadi 20 juta dolar.

Bertahun-tahun kemudian mereka bertemu kembali. Jack Ma berkata padanya: “Orang-orang sering berkata bahwa kau cukup gila. Aku juga agak gila. Aku punya pertanyaan. Mengapa kau memutuskan untuk berinvestasi pada perusahaan kecil seperti Yahoo 15 tahun yang lalu? Mengapa kau bisa memutuskan untuk berinvestasi 20 juta dolar pada Alibaba hanya dalam waktu enam menit saat industri internet sedang mengalami kekeringan sembilan tahun yang lalu?”

Masayoshi Son menjawab: “Aku percaya pada Jerry Yang. Aku menemukannya. Aku melihat gairah dan kemampuan dalam matanya, jadi aku memutuskan untuk berinvestasi 100 juta dolar AS saat Yahoo baru didirikan untuk membuka jalan bagi mereka meraih kesuksesan secara internasional.

“Sama seperti itu, saat aku melihatmu sembilan tahun yang lalu, namamu bukan apa-apa, dan industri internet di Tiongkok baru saja dimulai. Tapi kau punya sepasang mata yang bersinar yang menunjukkan mimpi-mimpi dan antusiasme yang kau miliki. Aku merasa kau sama gilanya dengan Jerry Yang, jadi aku memutuskan untuk berinvestasi di perusahaanmu. Kita berdua ‘orang gila’. Tapi ada satu hal yang berbeda. Kau masih sekurus sembilan tahun yang lalu, sementara aku sepertinya bertambah gemuk.”

Jack Ma menjawab: “Aku mengerti. Sepertinya sedikit kegilaan adalah jalan menuju sukses. Kita perlu mimpi-mimpi besar, gairah dan strategi yang baik.”

Masayoshi Son berkata, “Itu benar. Dalam enam menit aku melihatmu, aku merasa kau sangat asli. Saat itu aku yakin Alibaba akan menjadi sebesar Google. Google berkembang karena iklannya. Alibaba tak hanya mengandalkan iklan, namun juga hubungan pribadi. Ini berarti peluang stabilitas Alibaba lebih besar.

Tiongkok akan menjadi negara dengan GDP terbesar di dunia, dan Alibaba memiliki akses ke pasar global, bukan hanya Tiongkok.

Karena itulah aku berharap aku bisa memperluas kesuksesanku bersamamu dan perusahaanmu.”

Jack Ma bertanya, “Skala Alibaba masih cukup kecil saat itu, apa yang membuatmu yakin?”

Mayasoshi Son menjawab: “Kubilang waktu aku melihatmu, perusahaanmu akan benar-benar menjadi perusahaan internet Tiongkok pertama yang mengimplementasikan bisnis model yang diciptakan oleh orang Tiongkok sendiri dan yang menjadi nomor satu di dunia berdasarkan bisnis model tersebut. Saat itu, kesuksesan banyak perusahaan internet, entah itu milik Jepang atau Eropa, hanya meniru model Amerika.

“Alibaba membuat bisnis model baru, jadi kau pasti sukses. Aku merasa Alibaba adalah perusahaan yang hebat. Waktu aku bertemu denganmu, aku bilang kau adalah seorang pahlawan. Suatu saat orang-orang akan membandingkanmu dengan Jerry Yang dan Bill Gates, karena kalian semua menciptakan bisnis model yang sungguh-sungguh baru.”

Inilah percakapan yang terjadi antara Masayoshi Son dan Jack Ma sembilan tahun berikutnya, dan merupakan contoh utama dari dua pria hebat yang sangat menghormati. Di tahun 2003, Masayoshi Son mengundang Jack Ma ke Tokyo. Mereka tidak mendiskusikan masalah finansial, tapi hanya duduk dan bertukar ide tentang tren-tren utama dalam industri internet.

Sebelum mereka menandatangani nama mereka di kontrak baru, mereka pergi ke kamar kecil untuk buang air kecil. Di kamar kecil, Jack Ma mengajukan angka 82 juta dolar AS. Masayoshi Son setuju tanpa ragu, dan segera setelah itu mereka menandatangani kesepakatan tersebut tanpa rintangan sama sekali. Dengan ini, Alibaba memasuki pasar C2C (*customer to customer*) dan Taobao Marketplace dilahirkan. Bisnis C2C adalah fasilitator yang memungkinkan klien mereka untuk bertransaksi langsung satu sama lain. Tak lama setelah itu Yahoo China diambilalih oleh Alibaba, dan Yahoo China membeli 40% saham Alibaba seharga 1 miliar

dolar dalam bentuk tunai, beserta layanan Yahoo China. Sebagai pemegang saham terbesar Yahoo China, Masayoshi Son sekali lagi bekerja sama dengan Alibaba. Jack Ma dijadikan anggota direksi SoftBank.

Kedua pria tersebut menjadi semakin dalam dengan lingkaran *e-commerce* dan internet. Mereka saling mengagumi tapi juga tidak saling mengalah dalam hal keuntungan. Kadang pemikiran mereka bertentangan dalam hal-hal spesifik seperti pembelian Yahoo China dan pemindahan *platform* pembayaran *online* Alibaba, Alipay. Karena keduanya tidak suka berkompromi, kadang perselisihan terjadi.

Mungkin inilah arti dari bisnis dan saham gabungan. Bagaimana pun Jack Ma adalah seorang visioner dan Masayoshi Son memiliki tinjauan yang sangat baik. Di hari ia berinvestasi pada Alibaba, ia mulai mendapatkan hasil yang besar. Jack Ma tidak akan mengalah pada Masayoshi Son, dan Masayoshi Son jelas merupakan tandingan yang sepadan.



Di tahun 2003 Taobao berdiri. Tak lama kemudian, Alipay diluncurkan setelah dikembangkan oleh Jack Ma dan timnya. Taobao sukses besar, dan turut berkontribusi dalam pesatnya perkembangan sektor *e-commerce* Alibaba. Namun, kompetisi selalu ada dalam dunia bisnis.

Mereka berhadapan dengan EachNet. Saat itu, EachNet memiliki saham terbesar dalam *pasar e-commerce* transaksi individual di Tiongkok. Dikepalai oleh dewan direksi dan CGO, Shao Yibo, EachNet sudah menapakkan kakinya dengan mantap. Sepertinya tak mungkin Taobao bisa mengalahkannya.

Shao Yibo berusia 26 tahun dan merupakan genius matematika sejak ia masih muda. Ia lulusan Harvard University. Ia berpenge-

tahuan luas dan penuh kekuatan. Di bawah kepemimpinannya, EachNet maju dengan teriakan perang, siap bertempur langsung dengan Taobao.

Karena itu, Anda bisa melihat iklan-iklan kedua perusahaan itu di banyak kota, di tempat masuk stasiun *subway*, tempat pemberhentian kendaraan umum, dan kios koran. EachNet memiliki 3,5 juta pengguna terdaftar saat itu. Selalu ada produk baru yang diunggah setiap detik, penawaran setiap sepuluh detik dan penyelesaian transaksi setiap menitnya. Secara total, ada 2.350.000 produk di situs, dan perusahaan tersebut menyimpan transaksi bernilai 800 juta yuan.

Sebesar itulah EachNet. Di tahun 2003, ia bergabung dengan perusahaan *e-commerce* terbesar dunia, eBay. eBay memberikan dana sebesar 150 juta dolar AS dan membeli 67% saham EachNet, menjadi pemegang saham terbesar di balik EachNet. EachNet memiliki pengalaman yang hebat, dana yang melimpah, dan dukungan perusahaan global.

Namun Jack Ma terlahir berani. Pada 7 Juli 2003 ia mengumumkan secara publik, “Alibaba akan berinvestasi 100 juta yuan dalam membuat *website* Taobao yang akan menjadi *platform* bagi transaksi-transaksi baik B2C (*business to consumer*) maupun C2C.”

“Jack Ma yang gila sudah menjadi gila lagi!” Inilah judul yang paling populer yang digunakan media saat itu. Ada satu artikel yang sangat berpengaruh yang menulis, “Jack Ma dengan tidak rasional menghabiskan 100.000.000 yuan dan menghancurkan reputasi Taobao.” Artikel tersebut bertanya, “Apakah perilaku Jack Ma masuk akal sementara pasar *e-commerce* masih sangat tidak pasti di Tiongkok? ... Sektor *e-commerce* keruh dan gelap. Apakah orang-orang benar bisa menemukan harta karun di Taobao? Hanya waktu yang akan berbicara.” (Taobao dalam bahasa Tionghoa berarti ‘mendulang harta karun’).

Keraguan media dapat dimengerti. Saat itu industri internet sedang mengalami kekeringan parah, dan tak ada tanda-tanda akan

turunnya hujan. Jack Ma akan melakukan investasi terbesar yang pernah ada dalam industri internet. Terlebih lagi, EachNet sudah memegang 80% pasar dan dipegang oleh perusahaan Amerika yang berpengalaman, eBay.

Lawan Jack Ma sekarang bukan hanya Shao Yibo. Sekarang ia berhadapan dengan CEO veteran Meg Whitman, yang bagaikan juara tinju kelas berat jika dibandingkan Jack Ma yang kecil dan kurus.

Bagaimana ia akan menandingi perang tersebut? Mungkin sudah jelas siapa yang akan menang dan siapa yang akan kalah. Namun demikian, tirai panggung terbuka pelan-pelan. Pelan, karena Meg Whitman bahkan tidak mengenali lawannya, Jack Ma. Dari posisinya yang tinggi ia hanya melihat apa yang ada di hadapannya, dan benar-benar melewati Jack Ma. Mungkin inilah salah satu alasan kegagalan EachNet. Waktu Taobao pertama kali mulai beraksi, EachNet sama sekali tidak memperhatikannya, dan jelas tidak mengira akan bersaing dengannya.

Selain itu, Meg Whitman sepertinya tidak mengindahkan fakta bahwa Jack Ma memiliki pendukung kuat di belakangnya. Pendukungnya tersebut adalah Masayoshi Son, yang memutuskan untuk berinvestasi 82 juta dolar AS lagi di Alibaba, dengan tujuan spesifik membuat *platform* B2C.

Jack Ma seperti Monkey King dalam legenda Tiongkok dengan kemampuannya bertransfigurasi. Begitu ia mendengar kata 'bertumbuh,' ia bisa memperbesar dirinya untuk berdiri hingga ke langit. Si raksasa Meg Whitman tercengang saat ia berhadapan dengan Jack Ma setelah ia tiba-tiba membesar, tanpa memberikan waktu baginya untuk bereaksi.

Namun Meg Whitman, bagaimanapun juga, layak mendapatkan reputasi sebagai pebisnis wanita yang hebat, pelaku bisnis tingkat dunia. eBay sudah mengambil alih pasar C2C di Amerika, Jerman, Inggris, Kanada, Prancis, Korea, dan Australia saat itu. Tiongkok adalah target mereka berikutnya. Ini karena pasar Tiongkok masih



berkembang pesat. Jumlah komputer dan pengguna komputer meningkat cepat. Tak ada batasan bagi perkembangan *e-commerce* di Tiongkok.

Whitman berkata pada para investor di Wall Street bahwa tak diragukan lagi eBay akan menguasai Tiongkok. Jika eBay sudah mengontrol pasar Tiongkok maka eBay telah melengkapi kepingan-kepingan akhir yang hilang dari teka-teki teritorial global. Pemikirannya tentang EachNet adalah, “Berikan apa pun dan seberapa banyaknya pun yang diperlukan.”

Sementara itu, Jack Ma sudah paham dengan jelas apa tujuan akhir Whitman. Ia yakin Whitman akan membuat *platform e-commerce* yang akan meruntuhkan batas antara B2B dan C2C. Jika ia tidak melakukan sesuatu sekarang, maka Alibaba akan berisiko sepenuhnya terhapus.

Tidak ada kompromi dalam perang. Hanya ada ‘kau mati dan aku hidup’. Jack Ma sadar akan prinsip ini, apalagi wanita karier yang sukses itu, Meg Whitman. Mereka pergi berperang dengan senapan terisi.

Di bulan Juli 2003, Whitman membuat pernyataan berikut setelah mendapatkan porsi saham yang besar di EachNet: “Dalam delapan belas bulan ke depan, perang memperebutkan pasar *e-commerce* Tiongkok akan berakhir.”

Jack Ma keberatan dengan pernyataan tersebut. Ia tak menghiraukan peraturan tidak tertulis yang berlaku dalam kebiasaan bisnis Barat. Ia percaya pada peribahasa Tiongkok “Bahkan naga yang terkuat tidak bisa mengalahkan ular setempat.” Ia berkata, “Perusahaan asing tidak memahami Tiongkok.”

Kampanye tersebut dimulai dengan EachNet berinvestasi pada *search engine* Google dan Baidu (perusahaan *web* Tiongkok yang salah satu dari banyak layanannya adalah ensiklopedia *online* mirip dengan Wikipedia). Sebuah iklan yang muncul di *website* Taobao berkata: “Jika Anda mencari harta karun, bukalah EachNet!” Di *homepage* EachNet, sebuah *banner* mengatakan, “Bukalah toko

dan dulanglah harta karun—nikmati hidup sepenuhnya!”—jelas sebuah pelanggaran pada hak cipta Taobao. Jack Ma segera mengajukan tuntutan. EachNet diberikan peringatan dan diminta untuk menghapus iklan itu segera. Namun Whitman adalah pelaku bisnis yang andal dan berpengalaman. Ia memutuskan untuk berkonsentrasi menaikkan tingkat kunjungan situs—lebih banyak kunjungan berarti lebih banyak konsumen. Di bulan Juli 2003, saat Taobao yang baru lahir mengiklankan situsnya, tiba-tiba ia menemukan bahwa semua *web portal* sudah dipenuhi iklan eBay. Bahkan jika Taobao memiliki dananya, tak mungkin mereka bisa bersaing. Tak akan ada yang memperhatikan.

Ternyata Whitman membayar lebih daripada tarif biasa untuk sebuah iklan. Selain mengiklankan EachNet, ia juga ingin memblokir iklan-iklan dari *website-website* pesaing seperti Taobao, Aupo, Ebid, Artrade, dan Yahoo Auction. Perjanjian yang EachNet tandatangani dengan banyak *web portal* jelas menyatakan bahwa jika mereka melakukan *marketing* untuk *website* mana pun milik Taobao dan perusahaan terkait lainnya, mereka akan dikenakan denda besar.

Iklan adalah basis transaksi bisnis. Singkatnya, tak ada iklan, tak ada bisnis. Jack Ma telah diblokir dari segala arah oleh Whitman, memaksanya untuk menerapkan strategi tak langsung yang merupakan terobosan baru.

Dalam semalam, iklan Taobao muncul di ribuan *website* pribadi. Iklan mereka juga tersebar di stasiun-stasiun bawah tanah dan bus-bus umum.

Berkenaan dengan iklan dua perusahaan tersebut, seorang komentator berkata: “Jika tingkat kunjungan empat portal utama adalah sekitar 800.000 per hari, maka itulah audiens yang didapat iklan-iklan EachNet. Namun di sisi lain, iklan-iklan Taobao diarahkan ke *website-website* berskala kecil dan menengah.

Tiongkok memiliki beberapa juta *website* berskala kecil dan medium. Jika tingkat kunjungan masing-masing *website* hanya 10.000, maka Taobao masih dengan mudah mendapatkan jumlah audiens

yang sama dengan EachNet. Dan jelas mereka pasti meminta harga yang jauh lebih rendah dibandingkan portal-portal *web* besar.

“Hasil dari dua teknik iklan ini juga cukup berbeda. Semua orang tahu bahwa meskipun kita mengunjungi situs-situs besar untuk melihat hal-hal seperti berita setiap hari, sebagian besar waktu kita masih digunakan untuk melihat situs dan forum berskala kecil dan menengah. Ini berarti sebenarnya lebih efektif untuk beriklan di *website* berskala kecil.”

Tentunya, Jack Ma masih belum menyerahkan perihal peran yang bisa dimainkan media-media utama. Pada tanggal 5 April 2004, Taobao secara resmi mengumumkan di Guangzhou bahwa mereka akan bekerja sama dengan 21CN. Keduanya akan mengimplementasikan kerja sama dalam bidang-bidang seperti televisi, *platform* pengiriman teks, situs-situs email, dan *event-event marketing*. 21CN adalah anak perusahaan dari China Telecom. Perusahaan itu adalah portal internet terbesar di selatan Tiongkok dan merupakan salah satu dari sepuluh portal terbesar di seluruh negeri.

Jack Ma telah menetapkan langkah di Guangzhou, dan delapan hari berikutnya, pada tanggal 13 April, baik Sina dan Yahoo meluncurkan inventori *online* 1PAI.com, yang juga bermanfaat bagi Taobao.

Dengan munculnya lawan baru, teknik pemblokiran Whitman terancam gagal setelah didera dari berbagai sisi. Saat itu Taobao tak tetap tenang menghadapi EachNet. Taobao juga mengumpulkan kekuatan dan memperbaiki infrastrukturnya. Jack Ma memutuskan untuk menjual Alipay untuk memecahkan masalah akuntabilitas dalam kaitannya dengan transaksi C2C dan menghapus konflik kepentingan.

Alipay dengan segera meningkatkan reputasi Taobao sebagai situs tepercaya setelah bekerja sama dengan Commercial Bank of China untuk menyediakan sistem pembayaran *online* dan dengan Pusat Inspeksi Kartu Identitas dari Kementerian Keamanan Umum. Konsumen mulai berbondong-bondong mengunjungi Taobao.

Di saat yang sama, Taobao meluncurkan perangkat *chat* instan bernama Taobao Wangwang yang memungkinkan konsumen untuk menghubungi si penjual langsung saat melakukan pembelian. Perangkat *chat* instan tersebut menggantikan *software* alternatif lainnya seperti QQ. Meskipun Wangwang jelas tidak sebesar QQ, Wangwang didesain dengan lebih baik. Wangwang dibuat khusus untuk transaksi *online*, jadi banyak dari fungsinya merupakan sebuah produk dan alat bantu komunikasi *online* antara penjual dan pembeli.

Wangwang juga lebih komunikatif dibandingkan QQ. Wangwang mungkin sedikit meniru QQ, tapi merupakan salinan yang kreatif, didesain dengan mengingat kepentingan praktis. Peluncuran Wangwang mendapat sambutan luas, karena perangkat tersebut memang memenuhi kepentingan-kepentingan individu. Meskipun Wangwang masih hanya menyediakan *platform* komunikasi, netizen merasa perangkat tersebut kebutuhan mereka terutama dalam kaitannya dengan transaksi *online*.

Munculnya Wangwang menandakan subdivisi pertama dalam pasar *chat* instan Tiongkok. Wangwang menghindari kompetisi langsung dengan QQ, dan dianggap sebagai terobosan baru yang sukses dalam hal bisnis model. Dari perspektif bisnis, fitur, desain, target pengguna, dan kegunaan aktual Wangwang semuanya sesuai dengan kebutuhan transaksi *online*.

Ini hal yang sangat penting. Alipay dan Taobao Wangwang adalah dua properti yang menyokong Taobao saat Taobao berjuang menyaingi EachNet. Dihadapkan dengan perkembangan cepat yang dibuat Taobao, eBay mulai memikirkan taktik yang perlu ia ambil untuk melawan balik. eBay perlu berubah untuk menarik lebih banyak pengguna internet untuk bergabung dengan EachNet dan mencegah suksesnya rencana ekspansi Taobao.

Pada tanggal 13 Juni, EachNet mengumumkan secara publik bahwa ia akan membatalkan rencananya menetapkan batasan pada para penjual. Langkah ini tidak hanya gagal menarik popularitas, namun juga sangat merugikan para penjual. Menurut statistik

yang diterbitkan oleh Taobao, *website*-nya mendapatkan 500.000 pengguna hari itu, jumlah yang sangat besar hingga kadang menyebabkan *server* mereka rusak.

Yang menarik adalah media tidak menambahkan bahan bakar ke dalam api selama persaingan bisnis ini. EachNet dan Taobao sedang dalam pertikaian. Si pendatang baru Taobao menolak ditelan oleh si veteran EachNet. Banyak artikel muncul di surat kabar menyatakan bahwa Taobao telah memimpin dalam hal *e-commerce*. Media internasional pun mulai memperhatikan pertarungan perebutan pasar C2C ini.

Kantor berita Reuters mengutip analisis peneliti pasar Piper Jaffray, “Dalam lima tahun ke depan, mata semua orang akan terpaku pada Tiongkok. Persaingan di sini sangat dashyat, dan ini baru saja dimulai. eBay tidak semestinya menjadi pemimpin pasar.” Reuters sendiri menerbitkan artikel yang mengatakan bahwa Taobao telah menjadi lawan yang kuat bagi eBay.

Tentunya Reuters berbicara dari perspektif Anglo-Amerika. Sebuah artikel *online* yang diterbitkan oleh seorang *retailer* Singapura mengatakan bahwa “Taobao telah menjadi *website* nomor satu untuk C2C *e-commerce* di Tiongkok.”

Menurut sampel survei yang dilakukan oleh para reporter, 72% penjual individu juga telah memilih untuk berjualan melalui *platform* Taobao.

EachNet, yang mengontrol ketat lebih dari 50% pasar C2C Tiongkok di tahun 2003 tidak menyangka akan dikalahkan oleh Taobao hanya dalam waktu satu tahun. Meg Whitman tentu terkejut melihat Taobao berlari mendahuluinya!

Jack Ma menjadi semakin berani selagi persaingan itu berlanjut. Di tanggal 19 Juli, Alibaba mengumumkan bahwa Alibaba akan menginvestasikan 350 juta yuan pada anak perusahaannya, Taobao. Ini adalah tambahan dari 100 juta yuan yang telah diinvestasikan setahun sebelumnya. Secara total Alibaba telah menginvestasikan 540 juta yuan untuk Taobao.

Di bulan September 2004, statistik memperlihatkan bahwa jumlah pengguna individu di Taobao kurang lebih tiga kalinya jumlah pengguna EachNet. Pada tanggal 21 September, Taobao memublikasikan data transaksi mereka. Total untuk bulan Agustus adalah 120 juta yuan, dan angka rata-rata harian untuk bulan September sudah mencapai tujuh juta. Sementara angka performa eBay-EachNet untuk perempat tahun kedua di tahun 2004 menunjukkan bahwa total transaksi bulanan mereka adalah 160 juta yuan.

Pikirkan perbedaan jumlah pengguna masing-masing situs. Ada 6.090.000 pengguna baru di EachNet, dan 2.020.000 pengguna di Taobao. Ini berarti jumlah transaksi pengguna individu di Taobao tiga kali lipat dibandingkan EachNet.

Pada tanggal 20 Oktober 2005, Jack Ma mengumumkan bahwa ia akan menaikkan investasi Taobao hingga satu miliar yuan. Ia mengatakan bahwa eBay mencoba membuat *platform* global di Tiongkok, dan ini seperti “mencoba mengendarai motor kelas satu di trek kecil yang kotor”. Ia juga mengatakan bahwa model kepemimpinan eBay sangat baik untuk pertarungan kelompok, namun mereka tidak tahu tentang taktik gerilya.

Jack Ma membandingkan Alibaba dengan seekor buaya di Sungai Yangtze. Atau dengan perumpaan lain: “Kami seperti bertarung dengan hiu air laut. Jika kami memasuki laut, kami akan mati, itu sudah jelas. Namun bila kami tetap berada di Sungai Yangtze, kami masih punya peluang untuk menang.”

Di bulan Oktober 2006, Meg Whitman mengumumkan bahwa ia akan menjual eBay-EachNet. Pada tanggal 20 Oktober 2006, eBay-EachNet bekerja sama dengan perusahaan *mobile* internet Tiongkok TOM Online; eBay-EachNet China dan 40 juta dolar AS digunakan untuk mendapatkan 49% saham. TOM Online membeli 51% saham dengan pengalaman manajemen lokalnya dan 20 juta dolar AS.

Setelah kesepakatan dibuat, perusahaan gabungan tersebut dinamakan TOM-EachNet. Wang Leilei ditunjuk menjadi CEO-nya.

Di saat yang sama, Wang Leilei berkata, “Kami tidak sanggup bersaing dengan lawan yang sanggup tidak memperhitungkan biaya yang ia keluarkan.”

Perang itu akhirnya berakhir, dan tak satu tembakan pun dikeluarkan. Jack Ma menjadi pemenangnya. Taobao dinyatakan sebagai pemimpin pasar C2C Tiongkok.



BAB



# **COBAAN DAN GODAAN**

Pada tanggal 10 Desember 2002, Huang Xingchu, kepala koki sebuah restoran di Distrik Louhu di Shenzhen, terkena demam. Tiongkok dan seluruh dunia bersiaga akan penyakit menular bernama Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS). Penyakit itu sangat mudah menular dan mematikan, membahayakan hidup semua orang.

Penyakit itu datang seperti badai, dengan cepat menyapu setiap sudut bumi, dengan episentrumnya di Tiongkok berputar menyebar cepat. Jack Ma dan rekan-rekannya segera menyadari selama epedemi SARS ini terjadi, orang-orang akan lebih nyaman berbelanja secara *online*.

SARS memang merajalela namun hidup harus terus berlangsung.

Di bulan Maret 2003, prediksi mereka di Alibaba benar terjadi: ada 3.500 anggota baru setiap harinya. Angka ini 50% lebih tinggi dibandingkan triwulan pertama tahun sebelumnya. Tingkat transaksi *online* anggota lama juga meningkat secara keseluruhan.

Menurut statistik, ada 900 hingga 1.200 peluang bisnis baru yang diunggah setiap harinya. Ini tiga kali lebih tinggi dibandingkan dibandingkan waktu yang sama tahun sebelumnya. Jumlah tanggapan yang diberikan pembeli internasional dua kali lebih banyak dibandingkan triwulan sebelumnya. Jumlah pencarian 30 produk terpopuler di Tiongkok oleh pembeli internasional meningkat empat kali lipat, dan jumlah *supplier* meningkat dua kali lipat dibandingkan waktu yang sama tahun sebelumnya.

Setiap bulan *website* tersebut mendapatkan 185 juta hits dan 2,4 juta transaksi, pertanyaan dan tanggapan; 380.000 pembeli dan 1,9 juta penjual dari berbagai belahan dunia yang mencari peluang bisnis dan melakukan segala jenis transaksi melalui Alibaba.

Pada tanggal 30 April, saat SARS mencapai puncaknya, wali kota Hangzhou, Man Linsheng, mendatangi kantor Alibaba untuk mencari fakta selama satu jam. Ia berharap, dalam kondisi yang sangat tidak biasa ini, industri *e-commerce* bisa membangkitkan per-

dagangan lokal dan membantu bisnis-bisnis keluar dari kesulitan yang dihadapi sekarang ini.

Banyak orang merasa bahwa bisnis *online* adalah strategi yang paling mungkin dikerjakan dan bebas risiko untuk bisnis-bisnis berskala kecil dan menengah. Di mata Alibaba, yang menjadikan bisnis-bisnis seperti itu target utamanya, ini adalah peluang dari surga.

Namun selalu ada dua sisi mata koin. Saat bisnis Alibaba mulai maju, sebuah kesalahan terjadi. Pada tanggal 11 April, seorang karyawan Alibaba yang berusia 26 tahun terbang ke Guangzhou untuk menghadiri Pameran Komoditas Ekspor Tiongkok. Ia tinggal selama tujuh hari penuh di zona bencana SARS tersebut.

Orang-orang tidak percaya. Mereka menuntut, bahkan agak murka: “Bagaimana mungkin mereka tidak tahu adanya penyebaran virus SARS? Mengapa mereka mengirim staf ke sana untuk perjalanan bisnis, apalagi di saat seperti itu?”

Alibaba menjelaskan: “Ini adalah pertama kalinya kami menghadiri Pameran Komoditas Ekspor Tiongkok, dan kami bertemu dengan SARS. Meskipun banyak orang menghindari tempat-tempat ramai, kami sudah berjanji pada klien-klien kami bahwa kami akan menghadiri pameran tersebut. Alibaba harus pergi, bagaimanapun kondisinya.”

Meskipun Guangzhou sudah menyatakan bahwa daerah tersebut adalah zona peringatan merah untuk SARS, waktu pameran tersebut sudah dekat dan Alibaba tidak bisa membatalkan janjinya pada klien-kliennya.

Dalam tujuh hari itu, representatif Alibaba sangat sibuk. Di siang hari 18 April, ia terbang kembali ke Hangzhou. Pada tanggal 21, ia kembali bekerja meskipun sudah sangat lelah. Namun pada tanggal 22, ia mendapati gejala-gejala seperti hidung tersumbat, radang tenggorokan, dan dahak. Ia berkonsultasi dengan dokter di rumah sakit dan diberikan obat, namun sepertinya tidak kunjung membaik, jadi dua hari kemudian ia memutuskan untuk berhenti meminumnya.

Dari tanggal 28 sampai 30 April ia kembali bekerja meskipun belum sembuh benar. Pada tanggal 2 Mei ia demam. Di tanggal 3, ia kembali diperiksa di rumah sakit. Di tanggal 5, suhu tubuhnya mencapai 39°C.

Pukul 6 malam itu di rumah sakit, spesialis dari tim SARS Zhejiang dan Hangzhou mendiagnosisnya “kemungkinan terjangkit SARS”. Di tanggal 7 malam, ia dipindahkan ke klinik SARS untuk mengonfirmasi diagnosis tersebut.

Semua itu terjadi begitu cepat, dan semua orang terkejut. Orang-orang menjadi pucat saat mendengar penyakit yang sangat menular ini sepertinya ada di mana-mana dalam waktu seketika. Penyakit itu seolah berjalan seperti hantu di kantor Alibaba, membuat semua orang menyingkir.

Ini adalah kasus keempat di Hangzhou. Pemerintah kota memerintahkan kantor Alibaba untuk dikarantina. Kantor itu menjadi tempat yang terisolasi di kota. Merespons hal ini, Jack Ma mengirimkan surat untuk para stafnya: “Teman-teman Ali terkasih, hatiku terasa berat beberapa hari belakangan ini. Aku sungguh ingin mengungkapkan permintaan maafku yang tulus pada kalian semua sejak aku mendengar bahwa diagnosis itu sudah dikonfirmasi pagi ini. Jika ada yang bisa dilakukan untuk kesembuhan rekan kita yang malangnya terkena penyakit ini, atau menjamin kesehatan staf lainnya, juga penduduk Hangzhou, aku bersedia memberikan apa pun yang aku miliki! Memang benar, masih banyak aspek yang kurang dari Alibaba. Banyak pertanyaan yang harus kita renungkan setelah bencana ini lewat. Sebagai orang yang bertanggung jawab atas perusahaan ini, aku bersedia mengemban tanggung jawab penuh atas apa yang terjadi, jika aku memang bisa. Namun akal sehat memberitahuku bahwa sekarang bukan waktunya untuk mulai menyalahkan orang lain. Sekarang aku perlu semua orang bersatu untuk melalui krisis ini dan menghadapi tantangan yang ada di hadapan kita. Kita adalah perusahaan muda yang dibentuk oleh orang-orang muda. Melewati krisis ini akan membuat kita tumbuh

dengan sangat cepat. Mari kita bersatu dalam doa bagi rekan kita yang jatuh sakit, dan berharap agar ia cepat sembuh!”

Sore hari jam 4 di tanggal 6 Mei, Jack Ma dengan mengenakan masker membuat pengumuman bagi semua orang. Sebuah pesan disebarkan pada semua orang yang bekerja di rumah. Semua orang memakai masker. Mereka cepat-cepat mengumpulkan semua yang mereka butuhkan di rumah. Dalam waktu hanya dua jam, para ahli teknik telah memasang *software* yang diperlukan dalam komputer mereka.

Hal yang paling penting bagi staf Alibaba yang pulang ke rumah adalah mengisolasi diri mereka. Mereka mengunci pintu, memberikan kunci pada penjaga di gerbang depan kamp mereka. Ada pos-pos untuk pencegahan epidemi dan petugas-petugas dari Kementerian Keamanan Nasional di luar.

Makan pagi, makan siang, dan makan malam diantarkan ke kamp mereka setiap harinya. Setiap hari seseorang dengan baju pelindung yang tebal mengunjungi setiap rumah dengan tabung besar di punggung mereka dan sebuah selang panjang, yang mereka gunakan untuk menyiram setiap ruangan sementara keluarga di rumah itu menyingkir dahulu. Seperti spesialis pestisida, mereka menyemprot lalu pergi.

Ini adalah terpaan besar bagi moral para staf. Sebagian besar perusahaan lain kehilangan motivasi maupun energi untuk terus bekerja. Namun staf Alibaba tetap memiliki semangat juang mereka. Mereka tetap berada di depan komputer delapan jam setiap harinya, mencegah kejadian tersebut memengaruhi transaksi. Keseluruhan alur kerja didesain untuk memastikan hal ini.

Beberapa tahun berikutnya, seorang anggota pendiri yang kemudian menjadi CFO Alibaba mengenang: “Setiap hari sekitar jam delapan pagi, semua orang menyalakan komputer mereka. Mereka melakukan hal yang persis seharusnya mereka lakukan. Bedanya hanya tidak berhadapan-hadapan seperti sebelumnya. Saat makan siang mereka pergi untuk menyantap sesuatu. Mereka kemudian

kembali ke hadapan komputer mereka sekitar pukul satu siang. Jam delapan atau jam sembilan malam mereka akan berkaraoke bersama secara *online* dan bersenang-senang. Semuanya itu dilakukan secara spontan, dan tak ada yang perlu dikhawatirkan.”

Dari sana kita bisa melihat bahwa SARS tidak mengecilkan semangat juang para staf Alibaba. Sebaliknya, para staf tetap giat bekerja. Mungkin ini bukan suatu kebetulan, namun merupakan sikap mental yang telah dibina dan dipupuk dalam jangka waktu yang lama. 500 anggota tersebut tersebar di seluruh kota. Mereka telah mengisolasi dan melindungi diri mereka di rumah mereka masing-masing.

Internet memungkinkan pemimpin perusahaan memberikan arahan, dan memberikan jalan bagi staf untuk mengerjakan tugas-tugas mereka yang berhubungan dengan pekerjaan. Semuanya tetap jelas dan teratur dengan baik. Perusahaan tersebut tetap berjalan mulus seperti mesin yang sudah dilumasi dengan oli.

Lalu fenomena yang aneh terjadi. Saat konsumen menelepon, kadang terdengar suara orang yang lanjut usia menjawab, “Hello, ini Alibaba!”

Para pengguna Alibaba terkejut. Sejak kapan Alibaba mempekerjakan orang yang usianya sudah lanjut? Ternyata para tetua ini adalah keluarga staf Alibaba yang bekerja dari rumah mereka, yang telah memperingatkan teman-teman dan keluarga mereka bahwa mereka harus menerima telepon dengan cara seperti ini.

Jack Ma berkata pada para stafnya, “Aku sangat tersentuh beberapa hari belakangan ini. Dalam menghadapi tantangan sekarang ini, semua orang di Ali memilih untuk tetap optimis dan berkomitmen. Kita saling mendukung dan menjaga. Dihadapkan dengan bahaya seperti SARS, kita tidak melupakan misi dan tanggung jawab Ali! Bencana pada akhirnya akan hilang, dan kehidupan akan menemukan caranya untuk terus berlanjut. Saat menghadapi bencana, kita tidak bisa menghentikan perjuangan untuk meraih tujuan yang kita dambakan!”

Tentunya, masa-masa suram yang diakibatkan oleh SARS pada akhirnya hilang. Jelas terlihat bahwa Alibaba berhasil tumbuh semakin kuat. Alasannya, karena tentu saja banyak bisnis yang mulai mencoba model pasar B2B pada saat-saat sulit ini.

Orang-orang menjadi tahu betapa mudah dan cepatnya *e-commerce* saat mereka terpaksa mencobanya. Setelah mereka mencobanya satu kali, mereka terus menggunakan metode transaksi ini. Sejak itu, Alibaba terus maju tanpa tanda-tanda akan berhenti.



Ada kejadian penting lain yang perlu disebutkan yang terjadi di masa ini. Media kemudian menyebutnya “munculnya Ya dan Ba.” Yang mereka maksudkan adalah penggabungan dan akuisisi Yahoo dan Alibaba. Atau bisa disebut juga ‘kolaborasi’.

Yahoo adalah perusahaan internet yang didirikan di Amerika Serikat pada tahun 1994 oleh David Vilo dan Jerry Yang, seorang warganegara Amerika keturunan Tiongkok. Yahoo memasuki pasar Tiongkok dengan nama Yahoo China.

Yahoo adalah *website* terdepan di Tiongkok saat itu, bersama Sina dan Sohu. Tapi di tahun 2005, Jerry Yang mulai merasa bahwa operasional Yahoo China tidak optimal.

Jack Ma ingin Alibaba tetap bertahan hingga 102 tahun dan masuk dalam daftar 500 ‘perusahaan terbaik dunia’. Globalisasi adalah satu-satunya cara meraih tujuan ini. Berakuisisi dengan sebuah perusahaan transnasional adalah salah satu jalan pintas paling mudah namun efektif dalam hal strategi globalisasi. Karena itu kesepakatan bisnis diperlukan.

Di musim panas 2005, Jack Ma menerima surat dari Jerry Yang. Isi dari email tersebut sangat sederhana. Email itu adalah undangan baginya untuk pergi ke Amerika Serikat untuk menghadiri Digital China Forum.

Keduanya berdiskusi panjang. Mereka adalah teman lama, yang berkenalan saat Jack Ma bekerja di Kementerian Perdagangan Internasional. Jack Ma sangat mengagumi orang ternama dalam bidang *online* ini.

Jack Ma bicara apa yang ada di pikirannya dengan bebas. Ia mengekspresikan perlunya sebuah *search engine*. *Search engine* tersebut diperlukan untuk pengembangan *website* mana pun. Semakin dan semakin banyak orang mulai menggunakan *search engine*. Jika mereka tidak bisa menemukan *website* Anda, maka tidak akan ada gunanya.

Dengan pemikiran yang besar, Jack Ma ingin menyatukan B2B, B2C, dan C2C yang dengan itu akan menyatukan Tiongkok dan seluruh dunia. Namun mimpinya tidak bisa menjadi kenyataan tanpa bantuan *search engine* dan *search engine* Yahoo jelas nomor satu. Jadi ia mengajukan ide untuk berkolaborasi dengan Jerry Yang, yang setuju untuk mempertimbangkan hal itu, tapi dengan sikap yang agak terdiam. Sebenarnya, Jerry Yang sangat senang dengan proposal Jack Ma, namun ia belum memberikan pendapatnya saat itu.

Jerry Yang empat tahun lebih muda dibandingkan Jack Ma. Lahir tahun 1968 di Taiwan, ia adalah lulusan Stanford University, California. Ia adalah pengusaha internet pertama. Menurut Masayoshi Son, ia dan Jack Ma sama-sama memiliki cahaya di mata mereka.

Tak lama kemudian Beijing Wealth Forum diselenggarakan. CEO global Yahoo, Marissa Mayer melewati Shanghai dan memutuskan untuk mengunjungi Jack Ma. Mayer sepertinya datang dengan sebuah misi. Dengan tenang ia mendengar Jack Ma taktik bisnis global Alibaba. Kadang ia menginterupsi dan mengatakan pada Jack Ma bahwa kolaborasi dengan Yahoo adalah pilihan terbaiknya dalam hal strategi global.

Setelah itu, Jerry Yang melakukan kunjungan pribadi dengan mobilnya ke San Fransisco. Di sana ia bertemu Jack Ma dan mereka pergi untuk minum bersama dan berlanjut hingga tengah malam.



Jerry Yang tidak bicara. Jack Ma juga tidak banyak bicara. Keduanya terlihat seperti dua orang yang tenggelam dalam duka. Namun mereka sedang saling mengukur dan mereka tahu apa yang satu sama lain pikirkan.

Cahaya kekuningan yang remang-remang dan bau alkohol dengan cepat membuat kedua pria tersebut, yang sebelumnya hanya berteman, menjadi lebih akrab. Malam itu mereka adalah dua orang biasa yang tersusun dari darah dan daging, meskipun keduanya adalah penguasa internet. Mereka sepertinya mengerti perasaan satu sama lain.

Lama setelah itu, Jack Ma berkata dalam sebuah wawancara dengan seorang reporter: “Aku merasa sangat tergugah. Keajaiban sentimen manusia bekerja, dan aku menyadari kalau aku salah. Jika aku tidak menerima, maka yang lainnya juga mungkin tidak akan ada yang menerima. Yahoo China terancam akan bubar. Ini akan memberi dampak besar pada *brand* Yahoo secara global, dan itu bukan hal yang ingin aku lihat, sebagai seseorang yang selalu mengidolakan perusahaan tersebut. Aku ingin menerima tantangan itu dan melihat apakah aku bisa memperbaikinya.”

Mungkin sentimen manusia adalah musuh terbesar para pelaku bisnis dalam perang perdagangan. Namun Jerry Yang membuat Jack Ma merasakan perasaan yang tidak bisa dijelaskan. Mungkin itu rasa hormat atau kekaguman. Apa pun itu, ia memutuskan untuk berbisnis dengan Yahoo malam itu. Ini bukan hanya sentimen. Dari sudut pandang rasional, Jack Ma memang membutuhkan kontrol akan perusahaan seperti Yahoo. Hanya dengan cara ini ia bisa membuat Alibaba benar-benar menjadi perusahaan internet global luar dalam.

Akuisisi tersebut diumumkan secara resmi pada tanggal 11 Agustus setelah negosiasi panjang. Setelah pengumuman itu, Jack Ma harus memulai upayanya untuk mereformasi sebuah perusahaan baru yang tidak dikenalnya dengan baik. Ini jelas sebuah tantangan, karena ia tidak tahu menahu tentang Yahoo China.

Jack Ma belum meneliti tentang Yahoo China sebelum bicara dengan kantor pusat Yahoo, karena Yahoo global tidak mau Yahoo China tahu terlebih dahulu mengenai perpindahan ini.

Jerry Yang dan Jack Ma selalu menghindari percakapan tentang Yahoo China dalam diskusi mereka, jadi perusahaan tersebut baru tahu tentang nasibnya saat mendengar pengumuman resmi tersebut. Baru saat itu mereka tahu bahwa mereka telah menjadi anak perusahaan Alibaba.

“Aku telah mendapatkan *search engine* yang akan menjadi *platform* internasional dan merek masa depan,” ujar Jack Ma. “Aku tidak tahu lebih banyak tentang Yahoo daripada orang-orang pada umumnya, jadi aku tidak tahu apa yang ada di tanganku. Namun melihat Yahoo memiliki lebih dari 400 karyawan dan merupakan anak perusahaan dari sebuah perusahaan multinasional, sepertinya takkan ada yang salah.”

Pada tanggal 13 Agustus, hari ketiga setelah Alibaba berakuisisi dan bekerja sama dengan Yahoo, Jack Ma dan beberapa orang lainnya muncul di kantor Yahoo. Hal pertama yang ia katakan adalah, “Pertama-tama, aku minta maaf karena tidak bisa berkomunikasi dengan kalian sebelumnya dikarenakan peraturan-peraturan tertentu. Kedua, aku harap kalian memberiku kesempatan dan waktu. Aku butuh satu tahun untuk mengamati apa yang terjadi di sini. Terakhir, kuharap semua orang bisa bekerja dengan nyaman dalam ruang kantor yang ber-AC.”

Setelah beberapa investigasi, ia menyimpulkan bahwa ternyata Yahoo China adalah perusahaan yang sangat bersifat Tiongkok. Bahkan lebih rumit daripada kebanyakan perusahaan Tiongkok, dan performanya bahkan lebih buruk.

Ia harus menstruktur ulang perusahaan tersebut dan menamakan nilai-nilai inti dan arahan. Ia harus membuat sistem manajemen yang efektif. Ia merencanakan beberapa langkah. Yang pertama adalah “menjaga perasaan umum”. Ia berkata: “Banyak akuisisi langsung mengejar hasil sedari awal. Namun aku percaya

Alibaba harus memosisikan dirinya dahulu. Tidak masalah jika kita kalah dalam beberapa perang.”

Langkah berikutnya, diinspirasi dari kecintaan Jack Ma akan novel bela diri, adalah “Melumpuhkan kekuatan!” seperti itu kata-katanya. “Banyak perusahaan mencoba dan meningkatkan hasil dalam waktu sesingkat mungkin setelah melakukan akuisisi. Namun pada akhirnya hasil yang dicapai jatuh kembali. Menurutku lebih baik kurangi produktivitas di permulaan, dan bersihkan sampah-sampah dengan cermat.”

Namun, tak semuanya berjalan sesuai rencana.

Beberapa filosofi Alibaba seperti ‘gairah’ dan ‘menyambut perubahan’, tidak diterima di Yahoo China, karena bertolak belakang dengan budaya perusahaan mereka sebelumnya. Yahoo China adalah contoh tipikal budaya teknik. Pikiran lebih diutamakan dibandingkan perasaan. Alibaba, sebaliknya, selalu menempatkan gairah terlebih dahulu.

Karena itu Jack Ma memikirkannya kembali selama beberapa malam: “Aku sudah mendapatkan perusahaan itu, tapi ia memiliki pemikirannya sendiri. Sebagai seorang ayah tak ada gunanya aku memukul atau memarahinya. Bagaimana kalau aku membiarkan Yahoo China memilih budaya kerjanya sendiri?”

“Dari awal perbedaannya jelas. Mereka fokus pada staf teknis. Tiongkok utara dan selatan berbeda. Nilai-nilai mereka berbeda. Budaya mereka memanifestasikan dirinya dengan cara yang berbeda. Jika memang begitu, mengapa kedua perusahaan ini harus disamakan?”

Sejak itu, Jack Ma menyerahkan kekuatannya ke level yang lebih rendah. Ia hanya meminta bahwa, “Pertama, Yahoo memiliki teknologi yang tepat, mengorganisasi timnya dengan baik, dan membentuk sebuah organisasi. Kedua, perusahaan itu mempunyai struktur yang aman dan kuat, dan meningkatkan kunjungan situs serta pendapatannya.

“Tujuan utamanya di sini, dan fokus dari semua pekerjaan adalah mengubah Yahoo dari perusahaan berisiko tinggi menjadi perusahaan berisiko rendah. Pendapatan adalah nomor dua.”

Hasilnya, dalam enam bulan, orang-orang melihat bahwa Yahoo China mulai mengikuti jejak Alibaba. Sebelumnya, Yahoo China memiliki dinding-dinding putih. Namun sekarang dinding-dinding tersebut dicat kuning oranye seperti Alibaba. Dinding-dinding tersebut perlahan dipenuhi dengan foto-foto yang menunjukkan momen-momen kebanggaan para staf. Bahkan kamar mandinya mulai menunjukkan perubahan, dengan tanaman hijau dan poster-poster lucu di dindingnya.

Dalam *meeting* besar para staf enam bulan berikutnya, karyawan Yahoo tidak lagi mengikuti pola yang diatur saat memberikan tanggapan. Masing-masing tim mengenakan baju yang berbeda. Di antara waktu istirahat sebelum ceramah para pemimpin yang disampaikan dengan cara yang akrab, mereka bergantian naik ke panggung dan melakukan suatu pertunjukan. Yahoo jelas berubah mengikuti gaya Alibaba dalam melakukan hal-hal.

Penggabungan ‘Ya dan Ba’ memberi Jack Ma batu loncatan yang bisa ia gunakan untuk mendorong dirinya menuju globalisasi. Ada kemungkinan mimpinya untuk mengintegrasikan *platform e-commerce* B2B, B2C, dan C2C akan menjadi kenyataan.





BAB

# PENGHORMATAN DAN KEHORMATAN

Pelangi muncul setelah hujan. Filosofe Lao Tzu, yang menciptakan Taoisme di abad keenam sebelum Masehi pernah berkata, “Surga memberkahi mereka yang rajin.” Pada tanggal 15 Juli 2000, sebuah majalah finansial kelas dunia terbit sebelum waktu penerbitan biasanya. Dan yang lebih mengejutkannya, ada seseorang yang tidak terlupakan di halaman sampul majalah itu. Matanya berkilat dan dalam senyum di wajahnya terpancar keyakinan. Ia adalah pria berwajah Tionghoa yang luar biasa, mengesankan, dan penuh energi!

Majalah Forbes didirikan di tahun 1917. Majalah itu adalah majalah keuangan yang telah beredar selama satu abad. Majalah tersebut memfokuskan diri pada cara berpikir para elite bisnis, menggunakan filosofi yang berorientasi pada manusia dan mendukung semangat wirausaha. Saat mencari berita, Forbes tak hanya membahas permukaannya saja. Mereka berusaha menggali dengan jelas latar belakang di balik berita tersebut, dan tren-tren terbaru dalam bisnis. Forbes menginvestigasi dengan cermat dan menelaah perekonomian dan jalannya berbagai bisnis.

Slogan Majalah Forbes adalah “Tak pernah berhenti”. Majalah tersebut adalah majalah yang memiliki pengaruh global. Tokoh yang muncul di halaman sampul edisi khusus ini adalah Jack Ma. Para editor Forbes menyusun judul besar di sebelah tokoh ini, “Fighting for Eyeballs” yang memberikan banyak ruang untuk diartikan. Judul komplimenter yang lucu dalam artikel di dalamnya adalah “Small Fry B2B”.

Dikatakan dalam artikel tersebut bahwa Jack Ma telah mengambil langkah yang tepat. Hanya ada 20 perusahaan besar di Amerika yang permintaannya cukup besar untuk memerlukan satu kontainer yang berisikan palu. Namun ada 555 distributor *wholesale* perangkat keras dan 20.900 *retailer* yang hanya perlu membeli sekotak atau satu peti palu. Perusahaan-perusahaan kecil seperti ini sangat berterima kasih pada Alibaba.



Editor Forbes yang berpengalaman, Matt Schrifin, menulis: “Meskipun perusahaan tersebut terdaftar di Hong Kong, ada ribuan bisnis dari lebih dari 190 negara menjual berbagai macam barang di sana.

“Mereka telah mengumpulkan 250.000 pelaku bisnis dari berbagai belahan dunia sejak diluncurkan bulan Maret tahun lalu. Mereka mendapatkan 1.400 pengguna baru setiap hari. Mereka memiliki lebih dari 2.000 item baru yang ditawarkan. Pertumbuhan perusahaan-perusahaan kecil B2B benar-benar bisa menyaingi perusahaan raksasa.”

Forbes melaporkan bahwa mereka telah mengirimkan reporter Asia senior mereka, Justin Doebele, ke Shanghai dan Hangzhou di awal Mei untuk mengumpulkan informasi di Alibaba selama tiga hari untuk pembuatan halaman depan edisi ini. Di bulan Juni mereka mengirimkan sebuah daftar berisikan 180 pertanyaan kepada Jack Ma untuk memverifikasikan beberapa fakta selama persiapan mereka. Mereka bahkan melakukan wawancara lanjutan pada orang-orang yang disebutkan oleh Jack Ma selama wawancara, meskipun orang-orang ini berada di tempat yang jauh seperti Australia dan Singapura. Mereka menghabiskan waktu dua bulan untuk dengan teliti membuat halaman sampul dan isi cerita tersebut.

Di tahun 2004 Jack Ma terpilih sebagai salah satu sepuluh tokoh terbaik dalam bidang finansial untuk tahun itu oleh China Central Television (CCTV). CEO Haier, perusahaan elektronik multinasional, memberikan hadiah tersebut. Kata-kata yang ia ucapkan sebelum menyerahkannya pada Jack Ma cukup brilian: “Dengan segenap hati ia berkomitmen untuk menjodohkan, menyatukan jutaan orang yang tepat. Dengan peran sebagai perantara, ia telah menghubungkan lebih dari 200 negara dan tempat-tempat di dunia. Hanya dengan mendaftarkan nama Anda, ia bisa memberikan dunia yang penuh dengan pilihan dari berbagai dunia.”

Dalam pidato terima kasihnya, Jack Ma berkata: “Aku ingin berterima kasih pada CCTV, para juri, para konsumen, dan rekan-rekanku. Berkat kalian semua mimpiku bisa menjadi kenyataan.

“Lima tahun yang lalu, kurang lebih pada saat yang sama dengan ini, aku dan rekan-rekanku bicara tentang keinginan kami membuat perusahaan Tiongkok terhebat di dunia di Tembok Besar. Kami berharap semua pelaku bisnis, di mana pun mereka berada di dunia, akan menggunakan *network* kami. Saat itu banyak orang berpikir aku gila. Namun apa pun yang orang lain katakan, tak ada yang bisa mengubah mimpiku untuk membuat sebuah perusahaan global. Kata yang paling sering diucapkan di perusahaan kami selama masa-masa paling sulit dari industri internet di tahun 2001–2002 adalah ‘survival’.

“Bahkan jika perusahaan internet lainnya jatuh, kami akan terus merangkak dan kami akan menang. Kami terus yakin bahwa selama kami tidak pernah menyerah, peluang akan datang. Kami mungkin menderita hari ini dan besok, tapi lusa akan menjadi hari yang baik, jadi jangan menyerah hari ini.”

Di tahun 2005, Jack Ma dinobatkan sebagai ‘Pelaku Bisnis Asia Paling Berpengaruh’ oleh Forbes.

Di tahun 2007, ia dinobatkan sebagai ‘Pemimpin Bisnis Tahun Ini’ oleh Business Weekly.

Di bulan Maret 2008, Jack Ma digolongkan sebagai salah satu dari 30 CEO Terbaik di Dunia oleh majalah finansial Barron’s.

Di bulan Juli 2008, Jack Ma dianugerahi Penghargaan Wira-swasta kesepuluh Jepang. Tahun-tahun sebelumnya, penghargaan tersebut hanya dianugerahkan pada pengusaha Jepang.

Di bulan September 2008, Jack Ma digolongkan dalam salah satu dari ‘25 Individu Paling Berpengaruh dalam Industri Internet’, sekali lagi oleh Business Weekly. Hanya ia yang berhasil masuk ke dalam daftar tersebut dari sekian banyaknya bisnis internet di Tiongkok. Penghargaan yang ia dapatkan dalam perjalanannya terlalu banyak untuk disebutkan.

Pada tanggal 8 November 2013 ia diberikan gelar Ph.D. kehormatan oleh Hong Kong University of Science and Technology. Apa artinya ini bagi Jack Ma? Ini berarti ia adalah seseorang yang me-

miliki pengetahuan khusus, dan bahwa ia adalah orang yang tahu banyak.

Penghargaan-penghargaan yang ia dapat sebelumnya adalah pengakuan atas jerih payahnya dalam dunia bisnis, baik dalam hal kepemimpinan maupun pengaruh. Tanpa ragu, mereka menunjukkan bahwa model *e-commerce* yang ia buat mendapat pengakuan, dan memiliki dampak yang berskala global.

Penegasan dari Hong Kong University of Science and Technology, berkaitan dengan tindakan dan manajemen Alibaba, meringkaskan kerja keras yang telah ia lakukan untuk perusahaan internasional ini. Ia mungkin tidak pernah mempelajari manajemen bisnis, tapi ia adalah orang yang sangat praktikal yang telah mendirikan dan mengatur perusahaan internasional berskala besar. Terlebih lagi, ia mempertahankan vitalitasnya saat gelombang waktu tak hentinya mendorong perusahaannya untuk lebih maju. Di saat yang sama, ia mengubah hidup banyak orang.

Tentunya Jack Ma sangat menghargai gelar yang diberikan padanya. Lagi pula, itu adalah pengakuan atas sisi lain dari dirinya. Ia berkata bahwa sebelum Alibaba sukses, orangtuanya berpikir ia takkan pernah mendapatkan gelar, dan teman-temannya khawatir ia tidak akan pernah sukses. Ia berkata, dengan penuh emosi: “Pengalamanku membuktikan bahwa lebih dari 80% orang muda Tiongkok bisa sukses merealisasikan mimpi mereka.”

Ia mengatakannya dengan sepenuh hati. Jack Ma hanya berhasil masuk ke Hangzhou Normal University secara kebetulan, setelah mengikuti ujian masuk selama tiga tahun berturut-turut. Dari sudut pandang ini, rasanya ia harus mendaki sangat tinggi untuk meraih level Ph.D. Namun, ia menggunakan dirinya sendiri sebagai contoh untuk meyakinkan orang muda Tiongkok bahwa mereka bisa meraih gelar Ph.D., atau menjadi sukses.

Ia juga mengatakan bahwa saat ia mendirikan Alibaba sebelum usianya 40 tahun, istrinya berharap bahwa daripada menjadi orang terkaya di Tiongkok, lebih baik ia menjadi pebisnis yang dihormati. Ini adalah harapan yang ia pegang teguh dari awal hingga akhir.

Di hadapan audiens di Hong Kong University of Science and Technology ia berkata: “Kuharap kalian semua mempertahankan sikap yang positif dan percaya akan masa depan. Banyak orang mengeluh tak ada lagi kesempatan di Hong Kong. Kenyataannya, baik Hong Kong maupun Tiongkok daratan penuh dengan kesempatan. Kaum muda harus memiliki keyakinan dalam diri mereka, untuk tak pernah melepaskan harapan, selalu bersiteguh dengan mimpi-mimpi mereka, dan tak pernah menyerah.”

Ia menambahkan bahwa Hong Kong pada dasarnya mengikuti model Anglo-Eropa di masa lalu, namun sekarang telah memasuki bisnis model baru, dan Tiongkok juga melihat beberapa perubahan. Ia mendorong kaum muda untuk berani membuat perubahan. “Meskipun melakukannya mungkin menyakitkan, perubahan mungkin akan menimbulkan lebih sedikit penderitaan dibandingkan jika kita puas tetap berada di tempat yang sama. Kita harus membuat persiapan untuk hari-hari hujan sekarang, sewaktu langit masih cerah dan terang.”

Ia mengatakan lebih jauh bahwa Tiongkok dan dunia sedang dalam masa transisi, dan bahwa semua orang perlu bersiap-siap untuk masa depan, untuk memperbaiki dan menyempurnakan diri mereka sendiri: “Mungkin banyak orang berpikir bahwa transisi yang terjadi sekarang ini adalah proses yang menyakitkan, namun sebenarnya ini adalah pengalaman yang akan membawa masa depan yang lebih baik bagi semua orang.”

Jack Ma telah mendapat banyak julukan dalam hidupnya, antara lain ‘Raja Internet’, ‘Pemimpin Dunia Bisnis’, ‘Tokoh Paling Berpengaruh’, dan ‘Tokoh Paling Karismatik dengan Pengaruh Masa Depan’. Meskipun begitu, ia tetap waspada akan segala hal. Ia pernah disebut orang gila. Jadi setelah diberi penghargaan-penghargaan ini, ia sering kali merasa ia perlu turun dari menara gadingnya dan berkata pada orang-orang bahwa “Aku hanya orang biasa. Aku benar-benar tidak berarti. Aku lahir di waktu yang salah. Tanpa kondisi yang menguntungkan yang aku dapati, aku sama sekali ti-

dak berarti. Aku telah meraih kesuksesan, dan kalian pun bisa begitu. Selama kalian bekerja keras, kalian bisa lebih sukses daripada aku.”

Perusahaan internet Baidu memberikan penjelasan berikut tentang apa seorang CEO: “Sistem CEO didesain untuk menyesuaikan perusahaan modern. Dalam perekonomian pasar sekarang ini, perusahaan modern memiliki struktur manajemen yang terdiri dari tiga komponen eksekutif: pemegang saham umum, dewan direksi, dan direktur-direktur level atas. CEO adalah karyawan dengan level tertinggi dalam struktur eksekutif.

“Eksekutif teratas, atau direktur paling tinggi, bertanggung jawab pada dewan direksi. Dewan direksi memberi mereka otoritas untuk mengatur dan mengarahkan masalah-masalah perusahaan. Mereka bertanggung jawab menangani jalannya perusahaan sehari-hari.

“Orang yang bertanggung jawab akan struktur eksekutif adalah CEO. Mereka bisa jadi ketua dewan direksi, *vice-chairman*, atau *general manager*.”

Jelas dari penjelasan di atas bahwa istilah Inggris CEO muncul saat struktur perusahaan modern mulai terbentuk. Ketika Jack Ma mengalihkan pandangannya untuk membangun perusahaan yang akan tetap berdiri selama 102 tahun, sepertinya suatu hal yang wajar jika istilah ini turut serta dalam formasi Alibaba.

Sebenarnya CEO berbeda dari *chairman* (ketua). CEO adalah salah satu jabatan eksekutif tingkat tinggi dan, tentunya, paling penting di antara jabatan lainnya. CEO tidak memegang kuasa sebesar *chairman*. Perannya lebih ke mengumpulkan ide dan membuat keputusan akhir.

Ia juga tidak hanya mengikuti ide apa pun yang keluar dari benaknya. Ia bukan administrator dengan kuasa penuh yang menentukan segalanya. Anda bisa lihat dari nama jabatannya bahwa tugasnya adalah berdiskusi bersama dan bukan mengambil keputusan sekenanya. Mungkin inilah yang ada di pikiran Jack Ma sedari awal.

Namun saat Alibaba pertama kali menaikkan layar, pertama masuk lalu keluar dari pasar Hong Kong, Alibaba sudah melalui transformasi yang sangat hebat dari ulat menjadi kupu-kupu.

Jack Ma memutuskan bahwa sejak 10 Mei 2013 ia tidak akan lagi berperan sebagai CEO Alibaba. Usianya sudah 49 tahun, dan baru setahun ia menjabat posisi itu, namun ia ingin mundur. Ia berpendapat bahwa perusahaan tidak akan sehat jika pendirinya tidak bisa memisahkan dirinya dari perusahaan tersebut.

Sebuah perusahaan tidak mungkin dibajak. Sebuah perusahaan harus dijalankan oleh generasi penerusnya, individu-individu yang masih muda dan berbakat. Seperti Sungai Yangtze, perusahaan akan terus mengalir tanpa ada tanda-tanda akan surut. Hanya dengan arus yang kuat ia akan tetap setia dan konsisten. Hanya dengan arus yang kuat perusahaan akan menikmati bisnis yang sehat dan memiliki prospek untuk berkembang.

Di level pribadi, adalah penting untuk mengembangkan diri sendiri dan menantang keterbatasan yang kita miliki. Hanya dengan terus-menerus mendorong diri kita, kita bisa melompat maju. Begitu pula halnya dengan perusahaan mana pun. Hanya dengan pasokan bakat yang terus-menerus, dari satu generasi ke generasi berikutnya, sebuah perusahaan dapat tumbuh subur. Tak ada hal yang tidak berubah, dan orang yang sama tidak bisa selamanya memimpin sebuah perusahaan. Semua orang selalu berubah. Tak ada cara untuk menghentikan hal ini. Namun tentunya, perubahan itu harus merupakan perubahan yang positif dan berkelanjutan.

Alibaba yang diserahkan oleh Jack Ma adalah perusahaan yang pastinya sehat. Ia telah membuat perubahan-perubahan penting dalam perusahaan, termasuk dua langkah besar membeli kembali saham ekuitas di Yahoo dan keluar dari Bursa Saham Hong Kong.

Dengan dua langkah ini, Alibaba menjadi lebih sehat dan lebih kompetitif. Setelah Lu Zhaoxi dan Peng Lei menjadi CEO, para ahli meyakini bahwa Jack Ma bisa mengembangkan lebih jauh *platform* digital yang dikembangkan oleh Alibaba, dan ia akan menangani

proyek itu sendiri. Proyek tersebut akan menjadi langkah besar bagi industri *e-commerce* yang semakin maju.

Sambil mengawasi berjalannya hal-hal dalam perannya sebagai *chairman* (ketua) dewan, ia mengalihkan pandangannya ke masa depan. Inilah taktik-taktik itu—taktik Alibaba dan Jack Ma sendiri.

Banyak yang tidak menyetujui tindakan Jack Ma ini, karena mereka tidak menduganya melakukan langkah seperti itu. Sikap para kritikus seperti itu terlalu konservatif untuk menyesuaikan diri dengan konsep-konsep baru. Mereka tidak bisa melihat mengapa Jack Ma berbelok tajam menuju arah yang berlawanan.

Hal ini mengakibatkan banyak diskusi publik. Bahkan ada judul-judul sensasional yang muncul seperti “Penjelasan di Balik Pengunduran Diri Jack Ma” atau “Kebenaran tentang Pengunduran Diri Jack Ma”.

Kita tidak bisa menghindari pendapat media, namun kita juga tidak bisa menyangkal bahwa penilaian atas karakter Jack Ma tersebut agak picik. Karena bicara soal kenyataan, seberapa banyak ‘penjelasan’ dan ‘kebenaran’ yang bisa mereka katakan? Jack Ma melakukan hal itu karena ia memiliki pandangan ke depan yang tajam—akal dan visi seorang wirausaha.

Hanya karena Alibaba sudah menjadi perusahaan yang sangat sehat ia bersedia menyerahkan jabatannya sebagai CEO. Jack Ma adalah seorang pekerja keras, tapi bukan orang yang terobsesi dengan uang dan kekuasaan.

Tahun 2013 adalah ulang tahun Taobao kesepuluh. Jack Ma memberikan ‘pidato pensiun’ di hadapan karyawan Alibaba, teman-teman dari seluruh dunia dan media:

“Hari ini adalah hari yang sangat spesial. Aku sudah menanti-nya selama bertahun-tahun. Belakangan ini, aku terus memikirkan apa yang akan harus aku katakan di acara ini bersama rekan-rekan, teman-teman, partner, dan para pedagang *online*.

“Namun rasanya agak aneh. Aku merasa seperti gadis muda yang telah lama menunggu-nunggu hari pernikahannya, tapi sekarang

saat harinya tiba, tak tahu apa yang harus dilakukan selain tertawa. Kita sangat-sangat beruntung. Hari ini sepuluh tahun yang lalu krisis SARS masih mewabah di Tiongkok. Tak ada yang percaya diri.

“Namun orang-orang muda di Ali yakin bahwa sepuluh tahun kemudian keadaan di Tiongkok akan menjadi lebih baik, lebih banyak orang akan tertarik dengan dan menggunakan *e-commerce*. Namun demikian kami tidak menyangka keadaan akan berkembang seperti sekarang ini.

“Aku berpikir, bahkan jika 99% perusahaan Alibaba diambil, apa yang telah kita berikan pada perusahaan selama dekade terakhir, sehubungan dengan kegigihan dan idealisme kita, upaya kita masih tidak sia-sia. Aku tidak punya penyesalan dalam hidup ini, apalagi saat melihat banyaknya teman-teman, orang-orang yang aku percaya, dan orang-orang yang setia berjuang bersamaku.

“Yang telah memberikan apa yang kita miliki sekarang ini juga merupakan apa yang telah memberikanku apa yang kumiliki sekarang ini. Aku menjadi sukses tanpa alasan, begitu pula Ali. Meskipun begitu, kami tetap maju selama bertahun-tahun, dan masih penuh harapan akan masa depan. Sejajurnya, aku rasa ini masalah keyakinan.

“Kita tetap yakin ketika semua orang lainnya di dunia ini kehilangan keyakinan. Kita memilih untuk yakin Tiongkok akan menjadi tempat yang lebih baik sepuluh tahun mendatang. Kami percaya untuk bahwa rekan-rekanku akan melakukan pekerjaan yang lebih baik dariku. Kita percaya bahwa generasi muda bisa bekerja lebih baik daripada kita.

“Sepuluh atau dua puluh tahun yang lalu aku tidak akan percaya ini semua akan terjadi. Aku bahkan tidak memercayai diriku. Aku sangat-sangat berterima kasih atas kepercayaan yang diberikan rekan-rekanku. Sulit menjadi seorang CEO, tapi lebih sulit lagi menjadi staf seorang CEO.

“Namun sekarang, orang-orang bersedia memberi uang pada seorang penjual dengan nama ‘Scent of a Woman’ yang tak pernah



mereka dengar atau lihat sebelumnya, dan membeli sesuatu yang belum pernah mereka lihat sebelumnya, yang akan dikirim ribuan kilometer jauhnya oleh orang yang tidak mereka kenal.

“Dunia percaya pada Tiongkok sekarang. Aku sangat bangga pada Ali, Taobao, dan semua karyawan Aliloon yang duduk di sini hari ini. Kita adalah rekan kerja dalam kehidupan sekarang, begitu pula dalam kehidupan berikutnya.

“Generasi ini telah menunjukkan harapan karena kalian semua. Kalian seperti generasi pasca 80 dan pasca 90-an. Kalian memupuk keyakinan baru yang akan membuat dunia lebih terbuka, transparan, *sharing*, dan bertanggung jawab. Aku bangga pada kalian semua.

“Dunia yang kita tinggali berubah. Tiga puluh tahun yang lalu kita takkan pernah mengira dunia akan seperti sekarang ini. Takkan ada yang menyangka Tiongkok akan menjadi pusat manufaktur global, bahwa komputer memberikan dampak yang begitu besar pada hidup manusia, atau bahwa internet berkembang dengan begitu baik di sini. Tak ada yang memprediksikan bahwa Taobao akan terus berdiri, bahwa Netscape akan roboh, atau bahwa Yahoo akan menjadi seperti Yahoo yang sekarang.

“Dunia berubah. Takkan ada yang mengira kita bisa berkumpul di sini sekarang ini dan bicara bebas tentang kemungkinan-kemungkinan masa depan. Sama seperti semua orang lainnya, kurasa komputer sudah cukup cepat. Namun internet akan lebih cepat lagi. *Mobile* internet sudah muncul, meskipun belum semua orang tahu apa itu *PC network*. Zaman data besar sudah tiba, meskipun kita belum tahu apa itu *mobile* internet.

“Era perubahan selalu menjadi milik kaum muda. Sekarang, banyak kaum muda menemukan banyak peluang pada perusahaan-perusahaan seperti Baidu, Google, dan Tencent (perusahaan induk investasi Tiongkok).

“Sepuluh tahun yang lalu, kita benar-benar bingung saat dihadapkan dengan banyaknya perusahaan besar di luar sana. Apakah

kami masih punya peluang? Namun setelah sepuluh tahun penuh ketekunan dan dedikasi, kami berada di posisi ini sekarang. Jika ini bukan era perubahan, maka kaum muda yang duduk di sini tidak akan mendapatkan giliran mereka, karena era industri di masa yang lalu memiliki hierarki generasi yang ketat.

“Kita bisa melihat masa depan sekarang hanya karena kita sepenuhnya memanfaatkan perubahan-perubahan yang terjadi. Tiongkok dan dunia akan mengalami lebih banyak transformasi dalam 30 tahun ke depan, yang akan memberikan lebih banyak peluang yang harus kita tangkap dengan kedua tangan. Banyak orang mengeluh tentang masalah-masalah kemarin atau 30 tahun yang lalu, namun mereka tidak hidup di masa itu untuk mengalami apa yang Tiongkok dan dunia telah lalui untuk tiba di mana mereka sekarang. Kita tidak bisa mengubah apa yang telah terjadi, tapi kita bisa menentukan seperti apa dunia 30 tahun mendatang. Kita membuat perubahan, sedikit demi sedikit, dengan bertahan selama sepuluh tahun. Ini adalah mimpi semua orang.

“Aku bersyukur atas periode perubahan yang kita lalui. Aku bersyukur atas keluhan-keluhan yang tak terhitung jumlahnya. Hanya saat orang mengeluh kita memiliki peluang. Hanya saat ada perubahan kita tahu dengan jelas apa yang kita miliki, apa yang kita inginkan, dan apa yang harus kita lepaskan.

“Suatu kehormatan bagiku menjadi bagian dari perjalanan 14 tahun untuk membentuk Alibaba. Aku adalah seorang pelaku bisnis, dan sekarang umat manusia telah memasuki perekonomian *e-commerce*. Namun yang disayangkan adalah bahwa para pelaku bisnis belum mendapatkan rasa hormat yang patut mereka dapatkan. Para pelaku bisnis kini tidak lagi sekadar mencari keuntungan.

“Sama seperti profesi lainnya, termasuk seni, pendidikan, dan politik, kami juga melakukan yang terbaik untuk menjadikan bumi ini tempat yang lebih baik untuk ditinggali.

“Menjadi pelaku bisnis selama hampir 14 tahun telah membuatku mengerti apa itu hidup, kerja keras, ketekunan, dan tang-

gung jawab, dan bagaimana kita bisa membedakan kesuksesan kita dan orang lain. Apa yang kita inginkan adalah melihat staf kita tersenyum.

“Setelah pertengahan malam ini berlalu, aku tidak lagi menjadi CEO. Mulai besok, bisnis hanya akan menjadi hobiku. Aku sangat bangga akan 14 tahunku dalam dunia bisnis. Melihat kalian semua di sini, melihat kaum muda Tiongkok, kuharap masa keemasan kita tidak akan disia-siakan. Tak seorang pun di dunia bisa memprediksi seberapa lama kalian akan sukses. Tak ada yang tahu apakah kalian akan gagal, menua, atau menurun secara mental atau tidak. Satu-satunya cara menghindari kegagalan, penuaan dan penurunan mental adalah percaya pada kaum muda, karena orang-orang mudalah masa depan kita.

“Karena itu, aku tidak akan kembali ke Alibaba sebagai CEO lagi. Aku tidak akan kembali ke sini meskipun aku mau, karena tidak ada gunanya aku melakukan itu. Kalian akan melakukannya dengan lebih baik. Aku bangga melihat seberapa besarnya perusahaan ini telah berkembang, tapi aku tahu Alibaba baru di tahap awal sehubungan dengan kontribusinya pada masyarakat. Karena itu, semua orang di Ali sangat bersemangat, rajin, dan bekerja keras. Namun demikian kita semua hanya orang biasa yang bekerja dengan sungguh-sungguh dan menikmati pekerjaan kita. Apa yang telah kita raih jauh melebihi apa yang sudah kita tanam. Masyarakat sekarang ini mendorong kita untuk tetap bertahan sampai waktu yang lama, agar kita bisa memecahkan masalah sosial. Ada begitu banyak masalah yang harus dipecahkan dalam masyarakat sekarang ini, dan ada banyak peluang bagi kita semua. Tanpa masalah-masalah tersebut, kita tidak akan ada di sini.

“Semua orang di Ali telah bertekun memberikan layanan bagi bisnis-bisnis kecil, karena bisnis-bisnis kecil tersebutlah mimpi Tiongkok bisa tumbuh subur. Empat belas tahun yang lalu, kami berjanji untuk ‘memudahkan transaksi bisnis bagi semua orang’. Sekarang tugas membantu bisnis kecil berkembang ada di pundak

kalian. Ada hal lain yang ingin aku katakan berkaitan dengan topik ini. Seseorang pernah berkata bahwa internet telah menyebabkan ketidaksetaraan hak. Menurutku internet justru menciptakan kesetaraan hak. Coba pikirkan, dalam provinsi, kota, atau daerah mana ada peraturan pajak yang mendukung bisnis kecil dan *start-up*? Hanya di internet. Di internet, bisnis kecil bisa mendapatkan lima atau enam juta pengguna hanya dalam tiga sampai lima tahun. Setelah mereka berkembang, mereka masih meminta keuntungan yang sama. Bisnis kecil hanya memerlukan potongan 500 yuan dari tarif pajak mereka. Jika semua orang di Ali menyokong mereka, maka mereka pasti akan menjadi sebagian dari pembayar pajak terbesar di Tiongkok di masa depan.

“Aku ingin mengucapkan terima kasihku pada semua orang. Mulai sekarang aku akan mulai mengerjakan proyek-proyek yang menarik perhatianku, seperti pendidikan dan perlindungan lingkungan. Ada satu lagu yang baru keluar, *Heal the World*, tapi sebenarnya banyak masalah di dunia ini yang tidak bisa dipecahkan. Hanya ada satu Obama, tapi terlalu banyak orang menganggap diri mereka seperti dirinya. Sebenarnya, cukup bagi kita untuk mengerjakan satu hal yang kita minati dengan baik. Kita harus mengerahkan kerja keras, bukan hanya di tempat kerja, tapi untuk memperbaiki lingkungan negara kita, untuk memastikan air mengalir jernih, langit biru, dan makanan yang kita konsumsi aman. Aku mohon pada semuanya untuk melakukan ini.

“Aku merasa sangat terhormat memperkenalkan tim Ali masa depan. Mereka telah bekerja bersamaku selama bertahun-tahun hingga mereka lebih mengenalku daripada diriku sendiri. Lu Zhaoxi sudah memiliki pengalaman 13 tahun. Ia telah memegang banyak posisi di Alibaba dan mengalami banyak cobaan dan rintangan. Yang harus aku katakan adalah, telah ada banyak tawa dan air mata dalam 13 tahun terakhir ini. Sangat sulit untuk mengambil peran Jack Ma. Aku bisa berdiri di sini hari ini karena semua orang percaya padaku. Ini semua karena kepercayaan mereka padaku.

“Aku memohon pada kalian yang mendukungku untuk mendukung tim baru dan Lu Zhaoxi seperti kalian mendukung aku. Terima kasih semua. Mulai besok, aku akan memulai kehidupan baru. Aku beruntung aku bisa pensiun di usia 48 tahun. Bekerja adalah hidupku sebelum ini. Mulai besok, hidupku adalah bekerja. Mari kita sambut Lu Zhaoxi.”

# APENDIKS

**TRANSKRIP  
PIDATO JACK MA  
DI ASOSIASI  
PENGUSAHA  
ZHEJIANG  
DI TAHUN 2016**

## PENGUSAHA ADALAH BINATANG LIAR

Menurutku para pengusaha Zhejiang mengagumkan. Sulit untuk melatih seseorang menjadi wirausaha. Pengusaha lebih cenderung ditemukan. Aku telah mengatakan sebelumnya bahwa aku tidak setuju perusahaanku dikelola oleh manajer profesional. Itulah mengapa aku mendesain mekanisme rekanan tujuh tahun yang lalu.

Apa bedanya manajer profesional dengan seorang pengusaha? Contoh yang dulu aku pakai agar semua orang mengerti adalah dengan membayangkan keduanya pergi berburu babi hutan di gunung. Perbedaannya adalah, jika si manajer menembakkan senapannya pada si babi hutan dan pelurunya meleset, dan babi hutan itu akan mengejanya, ia akan melemparkan senapannya dan berlari kabur. Tapi jika si pengusaha menembakkan senapannya pada si babi hutan dan pelurunya meleset, dan babi hutan itu mengejanya, ia akan mengambil pisau yang anak buahnya miliki dan menyerang balik babi hutan itu. Si pengusaha tidak takut akan apa pun. Kita tidak dilatih untuk menjadi siapa kita sekarang—kita adalah produk dari kondisi pasar. Menurutku masih tidak banyak ahli ekonomi yang bagus di luar sana, benar kan?

Memang ada ahli ekonomi yang benar-benar bagus, tapi bisakah seseorang di sini memberitahuku siapa yang memiliki *start-up* (perusahaan baru)-nya sukses setelah mendengarkan nasihat seorang ahli ekonomi? Kadang orang malah gagal setelah menuruti nasihat mereka. Awalnya Anda tahu apa yang Anda inginkan, tapi setelah mendengar si ahli ekonomi berkata aspek ekonomi ini akan menurun, atau bahwa itu adalah situasi yang bermasalah, Anda tak tahu apa yang harus Anda lakukan. Anda tak tahu apa yang harus Anda perbuat selain panik. Anda tak tahu apa yang harus Anda perbuat tentang hal yang ia khawatirkan. Anda tak tahu harus mulai dari mana dengan hal-hal yang ia bilang akan membantu.



## BERITA BAIK DAN BERITA BURUK

“Bebek-bebeklah yang pertama tahu bahwa air sungai musim semi mulai menghangat.”<sup>1</sup> Kita pengusaha memiliki intuisi kita sendiri. Yang perlu kita lakukan adalah tetap tenang dan melakukan analisis yang rasional dan perseptif. Ekonomi sama seperti bermain mah-jong. Jika nasibmu sedang buruk, maka beristirahatlah dahulu, jalan-jalan sekeliling ruangan, dan minum teh sebelum kembali ke meja permainan. Sangat jarang menemukan sekelompok pengusaha yang sama kerasnya dengan para pengusaha di Zhejiang ini. Meskipun ini baru awal tahun baru, semua orang sudah duduk dan mulai merancang strategi-strategi.

Ada banyak orang di sini. Ini membuatku berpikir, jika para pengusaha Zhejiang tidak menemukan cara untuk bertahan, atau jika ada sesuatu yang tidak bisa mereka pecahkan, maka kelompok pengusaha lainnya di Tiongkok pun tidak akan bisa memecahkannya.

Dulu aku berkata bahwa menerapkan prinsip seseorang sangatlah penting. Sekarang, aku akan memulai dengan memberi tahu Anda semua sedikit kabar buruk. Prediksi situasi ekonomi tahun ini tidak bagus, dan mungkin akan tetap seperti itu untuk waktu yang lama. Anda tak tahu apa yang harus Anda perbuat selain panik. Anda tak tahu apa yang harus Anda perbuat tentang hal yang ia khawatirkan. Anda tak tahu harus mulai dari mana dengan hal-hal yang ia bilang akan membantu.

Di saat yang sama, aku juga akan memberikan kabar baik. Semua orang berada di situasi yang buruk bersama-sama. Tak ada yang kondisinya lebih baik, itu kabar baiknya, karena jika kondisinya baik bagi sebagian orang, tapi tidak bagi Anda, maka Anda tidak beruntung. Jika semua orang ada dalam kondisi yang buruk,

<sup>1</sup> Dari puisi Pemandangan Senja di Sungai Musim Semi oleh penyair Dinasti Song Su Shi.

maka sebenarnya itu lebih baik. Jadi tidak ada yang perlu dikhawatirkan. Kadang, baik tidaknya kondisi perekonomian tidak ada hubungannya dengan Anda secara pribadi. Masih banyak perusahaan yang keadaannya buruk saat ekonomi membaik, dan banyak perusahaan yang masih berjalan baik saat ekonomi memburuk. Tak banyak perusahaan besar Tiongkok lahir di masa-masa makmur. Aku tertarik dengan kejadian-kejadian di mana perusahaan mengalami kegagalan, karena aku tidak tahu banyak tentang teknologi, manajemen, atau keuangan. Jika kita melihat proses perkembangan suatu perusahaan, dan kesulitan-kesulitan yang harus ia lalui, maka Anda akan melihat bahwa di masa perekonomian sulit, 80 hingga 90% dari perusahaan-perusahaan yang baik akan mengalami tiga hingga empat periode sulit.

Jika sebuah perusahaan belum mengalami periode sulit, pertempuran baik internal maupun eksternal, maka ia takkan bisa melalui badai di lautan.

Tolong jangan sebut diri Anda investor jika Anda menghasilkan uang saat pasar modal terlihat sehat. Anda hanya benar-benar bisa disebut investor jika Anda membuat keuntungan saat pasar saham sedang bermasalah. Aku tidak bisa mengerti mengapa orang-orang menyebut diri mereka investor di masa saat seorang wanita tua di jalan bisa saja mendapatkan uang dengan membeli beberapa saham. Aku tidak mengerti perilaku seperti ini. Jadi, mengapa aku berkata bahwa situasi ekonomi sekarang tidak bagus?

Sepertinya ada serangkaian faktor yang terkait. Tingkat suku bunga Amerika Serikat yang naik, aliran modal keluar, depresiasi Renmimbi,<sup>2</sup> fluktuasi pasar saham, penurunan ekspor, kemajuan yang lambat dari sektor impor, surplus produksi, depresi ekonomi riil, penurunan tajam harga komoditas, kurangnya keyakinan para pengusaha, melambatnya perkembangan ekonomi yang baru

---

<sup>2</sup> Renmimbi adalah nama resmi mata uang yang diperkenalkan oleh partai Komunis Republik Rakyat Cina saat didirikan di tahun 1949. Renmimbi berarti 'mata uang rakyat'.

muncul, lingkungan mencapai batas kapasitas maksimumnya, dan semakin memburuknya polusi udara. Dalam kasus apa pun, tak seorang pun akan berkata mereka menjalani masa yang mudah. Ekonomi riil mengeluh soal internet. Internet menyalahkan ekonomi riil. Pemerintah berkata perusahaan tidak melakukan hal-hal dengan benar. Perusahaan bilang pemerintah tidak melakukan hal-hal dengan benar. Dalam kasus apa pun, sepertinya kondisi ini bukan situasi yang baik. Namun, semua orang harus ingat bahwa tidak ada reformasi apa pun yang terjadi dalam masa damai dan makmur. Reformasi terjadi karena adanya kebutuhan. Melihat buruknya keadaan saat ini, sepertinya reformasi tidak akan terelakkan.

# BADAI AKAN DATANG—LEBIH BAIK BERLINDUNG DARIPADA MENANTANG BADAI

Aku sering mengingatkan diriku sendiri akan sebuah cerita. Badai akan datang. Ada tiga orang. Satu dari mereka punya payung yang sangat baik, satu memiliki jas hujan yang sangat baik, dan yang satu lagi tidak mempunyai keduanya. Saat badai akhirnya tiba, dua orang dengan payung dan jas hujan pergi keluar, beranggapan bahwa mereka akan bisa tiba di tempat tujuan mereka. Pada akhirnya, keduanya tidak ada yang tiba di tempat tujuan mereka, karena salah satu dari mereka tergelincir dan kakinya patah, sementara yang lainnya tergelincir dan punggungnya patah. Namun orang yang tidak punya baik jas hujan ataupun payung itu hanya diam menunggu di dalam selama dua jam, meregangkan tubuhnya. Saat hujan berhenti ia keluar dari pintu dan menjadi yang pertama tiba di tempat tujuan. Karena itu, saat perekonomian terlihat suram, aku minta semua orang untuk tetap tenang dan bersikap objektif. Kita perlu berpikir rasional dan perseptif. Kuharap semua orang mengerti bahwa mudah untuk memahami apa yang aku katakan, tapi sulit untuk menerapkannya.

Para ahli ekonomi dan akademisi selalu bicara dalam sikap yang terlihat rumit, namun tidak berarti mereka mengerti saat harus menerapkannya. Sementara kita, para pengusaha, mungkin tidak

bisa bicara sebaik yang lain, tapi kita tahu apa yang harus kita lakukan. Mari kita bicara tentang GDP Tiongkok. Sebelum periode reformasi dan membuka diri, GDP Tiongkok hampir sama dengan GDP negara paling miskin di Afrika.

Sebelum reformasi perusahaan-perusahaan milik negara, mereka merugi hingga 85%. Sebelum reformasi sistem finansial, empat bank utama Tiongkok terjerat aset. Namun sekarang sebagian dari bank-bank global terbesar adalah milik Tiongkok. Reformasi yang terjadi berhubungan dengan produksi. Jumlah produksi benar-benar terlalu banyak. Hal itu harus diubah. Tiongkok memproduksi 100.000 ton baja. Tiongkok hanya memerlukan 60.000, sehingga kelebihan produksi sampai mencapai 50%.

Ada tekanan besar di seluruh negeri. Situasi ekonomi tidak terlihat baik. Anda semua berkata internet bukan hal yang baik, dan bahwa kita berjalan di atas permukaan es yang tipis. Lihat dan pelajarilah perusahaan-perusahaan riil. Bank telah bertahan selama 40 tahun. Beberapa perusahaan internet telah bertahan selama lebih dari satu dekade. Yang mana yang aktif selama lima tahun ke belakang?

Semua orang bicara tentang inovasi, tapi tak ada perusahaan yang mampu terus-menerus berinovasi. Kita membayar pajak pada provinsi Zhejiang sebesar 17 miliar yuan tahun lalu. Apa yang akan kita lakukan tahun depan?

Jika kita tetap berjalan seperti itu, suatu hari nanti kita pasti akan bangkrut. Pasti ada hari di mana kita berhenti berinovasi. Bagaimana kita bisa tetap maju? Bagaimana kita tetap mereformasi budaya perusahaan kita?

Sama seperti cuaca, Anda sudah tahu cuaca buruk telah datang. Saat Anda sudah yakin dengan kondisinya, maka yang terpenting adalah memutuskan tindakan apa yang akan Anda ambil, dan tidak menunggu matahari bersinar. Kuberi tahu Anda, tak ada gunanya menunggu situasi berubah. Melihat 5 sampai 15 bulan ke depan, kurasa perlambatan ekonomi akan terus berlangsung untuk waktu

yang cukup lama. Perlambatan itu tidak berlangsung untuk sementara. Tidak penting apakah kita bisa mempertahankan laju pertumbuhan sebesar 7% atau tidak. Salah satu indikator kinerja yang perusahaan kami gunakan beberapa tahun terakhir ini cukup berbeda. Beberapa departemen kami memang mengukur kinerja berdasarkan tingkat pertumbuhan, namun ada juga yang diberi penghargaan jika mereka bisa melaksanakan suatu tugas tahun ini dengan hanya 3.000 orang dari 5.000 orang yang mereka butuhkan. Kadang, pertumbuhan tidak lebih penting daripada melakukan pemotongan pekerjaan. Ada juga area-area tertentu yang bisa dihilangkan, dan penghapusan area-area seperti ini patut dihargai. Karena itu, hari ini, kita harus memikirkan cara kerja internal perusahaan kita. Kita harus tahu jelas area mana yang bisa dihilangkan, metode mana yang harus diubah, departemen mana yang bisa ditutup, yang mana yang *harus* ditutup. Kita harus melakukan ini sekarang, karena ada beberapa operasional yang tidak bisa dihentikan. Bagaimanapun juga, aku optimis dengan perekonomian Tiongkok 5 hingga 15 tahun ke depan. Mengapa aku optimis? Sebenarnya karena perekonomian Tiongkok berhubungan erat dengan reformasi dan pembuatan peraturan yang dilakukan sekarang ini. Gerakan anti-korupsi telah memberikan dasar bagi ekonomi pasar untuk menjadi lebih transparan dan terstandardisasi. Namun, mengurangi korupsi itu sendiri masih merupakan proses yang menyakitkan.

Kedua, pengurangan kemiskinan adalah sebuah peluang yang sangat besar. Tiongkok telah melakukan dua hal yang belum pernah berani dilakukan oleh orang lain sebelumnya. Belum pernah ada yang menangani korupsi dengan sebegitu kerasnya. Mereka bilang mereka akan menghapus kemiskinan. Tak ada negara atau era dalam ribuan tahun belakangan ini yang berani membuat proposal-proposal ini. Kurasa Partai Komunis sangat mengagumkan karena telah melakukan hal seperti itu. Tak ada yang tidak bisa Anda lakukan jika Anda telah mengarahkan pikiran Anda untuk melakukannya. Melihat mereka telah memutuskan untuk melakukannya, maka hal itu harus dilakukan dengan benar. Ini adalah peluang besar.

Ketiga, aku percaya bahwa pengaruh pemerintah terhadap perekonomian akan terus melemah selama 5 hingga 15 tahun ke depan. Apa arti semua itu?

Itu berarti pasar dan perusahaan pada umumnya akan lebih kuat. Kita harus mengingat poin ini, semuanya. Di masa lalu, kita mengandalkan kebijakan-kebijakan. Tentunya sebagian orang menyebutkan sumber daya lahan. Di masa lalu, kita mengandalkan lisensi. Menjual lahan atau sumber daya mineral tidak dianggap sebagai suatu keahlian. Mulai sekarang, kita akan mengandalkan nilai yang didapatkan dari lahan, kebijakan, lisensi, bahan-bahan mentah, dan mineral. Selama perusahaan Anda bisa menciptakan nilai dan mempertahankannya, maka Anda memiliki peluang untuk bertahan dalam ekonomi pasar.

# PEMBENAHAN SAMA SAKITNYA SEPERTI CABUT GIGI

Banyak perusahaan sekarang sedang menderita. Aku beri tahu Anda apa yang akan terjadi jika Anda tidak mengubah sumber penderitaan tersebut.

Selagi kita melangkah lebih jauh menuju perekonomian berbasis pasar, sumber pertama dari penderitaan itu adalah kemerosotan ekonomi.

Ada sumber penderitaan kedua. Dalam dekade terakhir, struktur organisasi, budaya perusahaan, dan bisnis model mungkin sudah berjalan dengan baik, tapi saat kita melangkah lebih jauh menuju mekanisme pasar di 5 hingga 15 tahun ke depan, Anda akan mati terpukul keras jika struktur, budaya, staf, dan organisasi Anda tidak disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Aku bagikan beberapa informasi tentang perusahaan kami. Yang perusahaan kami cemas secara internal selama tiga hingga lima tahun terakhir, terutama dalam tiga hingga lima bulan terakhir ini, adalah organisasi, staf, budaya seperti apa yang akan cocok dengan perkembangan yang akan terjadi dalam lima hingga lima belas tahun ke depan. Tentunya, untuk melakukan transformasi ada harga yang harus dibayar. Sama seperti cabut gigi, akan terasa sakit. Namun jika Anda tak mencabutnya, maka rasa sakitnya akan terasa setiap hari. Anda tidak akan mati, tapi Anda akan merasa seolah-olah Anda berputar-putar antara hidup dan mati. Kuharap semua orang akan membuat persiapan yang cukup. Kita harus mempersiapkan mental kita untuk menanggung rasa sakit



reformasi. Kita harus berjuang melaluinya. Beberapa hal sudah diputuskan. Nilai komoditas bahan baku akan menurun. Perusahaan-perusahaan yang ketinggalan zaman akan ditutup dan dipindahkan. Barang-barang yang dulu bisa dijual mungkin tidak akan bisa dijual lagi. Tekanannya sungguh nyata. Jangan mulai bicara tentang apa yang ekonomi riil lakukan. Menurut ekonomi internet, ranking Baidu, Alibaba, dan Tencent akan berkurang drastis. Kita masih tidak tahu pasti siapa yang akan datang dan mengambil alih posisi kita. Setiap hari kita khawatir berapa lama kita akan bertahan.

# KEKACAUAN DIRI, KEKACAUAN SEORANG CEO

Tak ada perusahaan yang tahan terhadap cobaan jangka panjang. Jika Anda mau bertahan, Anda harus menempatkan diri Anda dalam kekacauan yang konstan. Jangan salahkan pasar. Lebih baik lihat diri Anda baik-baik. Krisis akan datang. Sebenarnya, di saat krisis, bukan staf perusahaan yang harus dinilai ulang.

Ada dua hal yang harus kita nilai ulang. Yang pertama adalah CEO, dan yang kedua adalah perusahaan itu sendiri—apakah budaya awal perusahaan masih sesuai dengan kondisi sekarang. Bagaimana kita menilai seorang CEO? Apa sebenarnya CEO itu?

Semua orang tahu CEO pada prinsipnya bertanggung jawab atas dua tugas. Di waktu-waktu yang baik, CEO harus membuat keputusan tentang hal-hal apa yang sudah tidak berarti dan harus dihilangkan. Hal-hal seperti itu adalah bencana jika tidak segera dihapuskan. Di masa-masa sulit, CEO harus menemukan peluang, di mana peluang itu berada. Saat staf Anda percaya penuh pada CEO, ia harus berhati-hati, dan saat mereka menunjukkan tanda-tanda mengeluh, ia harus mencari peluang. Inilah CEO, inilah pemimpin, mereka memiliki tanggung jawab penuh. Hanya seorang pemimpin bisa mengemban tugas seperti ini. Seorang manajer profesional tidak berpikir seperti ini. Seorang CEO sejati memiliki pandangan ke depan, pemikiran yang terbuka, dan kekuatan.

Apa arti pandangan ke depan? Pandangan ke depan adalah perspektif, kedalaman, dan luasnya cara Anda melihat sebuah masalah. Orang berkata, “Jack Ma, kau adalah pembicara yang

berbakat.” Sebenarnya aku tidak pernah menganggap diriku pembicara yang sangat baik. Sepertinya aku tidak pernah menggunakan banyak hal seperti kata sifat dalam ceramah-ceramahku. Aku benar-benar tidak menganggap aku fasih bicara, tapi aku memang perspektif, kedalaman, dan luas yang aku gunakan untuk melihat suatu masalah berbeda dari yang lain. Kuharap semua orang menyadari hal ini.

Anda melihat masalah dari perspektif perusahaan dan industri Anda, terutama di masa-masa seperti ini. Kuharap sekarang dimana kondisi secara umum tampak buruk, adanya kemerosotan ekonomi, dan perusahaan Anda dihadapkan dengan kesulitan, semua bos di luar sana bisa tetap tenang dan menjawab pertanyaan berikut: “Perusahaan apa yang Anda ingin dirikan pada awalnya? Adakah hal yang Anda inginkan sejak awal dan masih ada di sini? Apa yang Anda inginkan sekarang? Apa yang Anda percayai?”

Yang aku maksud bukan apa yang orang lain katakan tentang industri mana yang berjalan dengan baik, apa yang sedang para pesaing lakukan, atau yang mana yang didukung oleh pemerintah. Yang aku maksud adalah apakah Anda mengetahui dengan jelas atau tidak apakah ini yang Anda inginkan, bahwa Anda akan melakukannya atau mati mencoba. Pikirkan jawaban yang jelas atas pertanyaan-pertanyaan ini, karena Anda hanya akan memiliki satu kesempatan jika Anda bisa melakukannya, dan jika Anda melakukan hal yang benar-benar Anda minati dan Anda yakini, maka kumpulkan orang-orang yang percaya pada Anda dan apa yang Anda lakukan.

Faktor kedua yang penting adalah pikiran yang terbuka. Selama masa reformasi, kaum muda menjadi kekuatan penting dalam masyarakat. Kaum muda memiliki ide-ide yang berbeda dengan Anda, jadi aku minta Anda semua untuk memperhatikan dan mendengarkannya baik-baik. Selama masa reformasi, kaum muda telah menjadi kekuatan yang penting dalam masyarakat. Orang muda memiliki ide-ide yang berbeda dengan Anda, jadi aku minta Anda

semua untuk memperhatikan dan mendengarkan mereka baik-baik. Sebenarnya, kaum muda tidak selalu benar, tapi banyak dari yang mereka katakan berbeda dengan kita, jadi ini penting untuk memperluas wawasan kita.

Yang ketiga adalah ketahanan. Tolong jangan menjadi buta oleh optimisme atau pesimisme. Selama sepuluh tahun terakhir ini, tiap akhir tahun aku selalu melihat 12 bulan ke depan. Staf perusahaanku sudah terbiasa dengan kebiasaanku ini. Cukup sulit membuat prediksi untuk 2014 saat 2013 berakhir, apalagi untuk memprediksikan 2015. Sejujurnya, hal yang benar untuk dilakukan adalah tetap tenang dan optimis ketika menemui sebuah tantangan. Tapi jika Anda tidak memperhatikan tantangan-tantangan apa yang akan Anda hadapi ke depannya, maka Anda menyangkal diri, buta oleh optimisme. Sebagai seorang pengusaha atau seseorang yang menjalankan bisnis, Anda harus tahu jelas apa yang memiliki kekuatan untuk mengancam Anda dalam industri Anda. Anda tidak perlu tahu jelas kekuatan apa yang bisa membuat Anda berkembang subur, tapi Anda harus tahu apa yang mungkin mengancam Anda. Aku telah bertemu banyak pengusaha yang bicara tentang peluang-peluang besar yang pasti akan menjadi sukses besar. Tapi sepertinya tidak ada yang mengobrol denganku tentang aspek-aspek apa yang tidak berjalan baik dalam bisnis mereka. Masa depan memiliki kekuatan untuk menelan orang-orang, bahkan meskipun mereka hebat, sering kali karena keberuntungan. Apa itu keberuntungan?

Keberuntungan adalah sesuatu yang tidak bisa kita pastikan. Banyak orang fokus pada faktor-faktor eksternal, dan hanya sedikit yang melihat faktor-faktor internal. Sangat sedikit orang mempertanyakan diri mereka sendiri. Perbedaan Alibaba dengan yang lainnya adalah kami menghabiskan banyak waktu untuk berpikir bagaimana cara kami beradaptasi dengan masa depan.

# JANGAN MINUM OBAT TIDUR DI SIANG HARI

Aku beri contoh. Di tahun 2012, saat perekonomian dalam kondisi terbaiknya, perusahaan kami membuat bujet internal untuk 2013. Dalam bujet itu, kami melipatgandakan prediksi target, keuntungan, dan pendapatan kami. Kinerja Alibaba cukup mengagumkan di 2012. Taobao (*platform* B2C Alibaba) dan Tmall sangat sukses. Aku berkata kita harus melipatgandakan angka-angka target kita sekarang, tapi aku benar-benar tahu bahwa bahkan jika aku tidak berkata seperti itu, kami pasti menggandakannya juga. Namun, tuntutan apa yang harus kami penuhi untuk menggandakan angka-angka itu?

Tolong bisakah semua orang menggambarkan sebuah bujet untukku yang menjelaskan berapa banyak staf yang harus aku pekerjakan untuk melipatgandakan angka perusahaan? Saat itu total karyawan kami ada 20.000 orang. Menurut bujet yang kami buat tahun itu, kami membutuhkan 8.700 staf lagi untuk menggandakan semua target kami. Aku bilang tidak, dan bahwa aku tidak terima kenaikan seperti itu.

Bujet kedua dibuat dan menurut bujet itu perusahaan memerlukan 7.800 orang, tapi aku juga tidak menerimanya. Di *meeting* terakhir, mereka bertanya padaku berapa banyak orang sebenarnya yang akan aku terima? Aku bilang, “Menurut kalian?” Mereka menjawab 5.000 orang. Aku bilang tidak. Mereka kembali bertanya, “Kalau begitu berapa orang?”

Aku menjawab 200. Jika lebih dari 200 orang, maka tak seorang pun termasuk manajemen dan aku sendiri akan mendapat bonus. Aku berkata: “Setiap tahun semua orang berkata padaku untuk

menambah jumlah karyawanku, tapi aku tidak mau. Lipatgandakan saja angkanya, tapi penambahan staf tetap hanya 200 orang.”

Apa yang akhirnya terjadi?

Kami meraih dua kali lipat semua target kami, dan ada pengurangan bersih sebanyak 300 staf. Reformasi dipaksa terjadi!

Orang-orang di bawah berkata padaku, dengan sangat aneh, bahwa kami harus menambahkan jumlah staf dan bujet kami hingga jumlah tertentu untuk mencapai tujuan-tujuan kami. Aku berkata kami harus melakukannya dengan cara seperti ini, tidak ada bujet dan kami tidak bisa menambah jumlah staf, tapi kami tetap harus memikirkan sebuah cara. Berdasarkan penilaian kami sebelumnya dan saat ini, saat Taobao didirikan, merekrut satu karyawan sama harganya dengan penjualan senilai 100 juta yuan. Itu termasuk dengan penambahan bagian kebersihan dan keamanan gedung. Aku menolak menambah staf karena satu orangnya sama dengan pengeluaran ekstra sebesar 100 juta yuan. Jika Anda menghilangkan pilihan menambah karyawan, maka orang-orang yang sudah ada dalam perusahaan akan dipaksa memikirkan cara untuk menginovasikan teknologi, produk, dan organisasi mereka. Jika Anda tidak memaksa mereka, maka mereka hanya akan selamanya membuat kekacauan dengan menambah jumlah staf, bahan baku mentah, dan lain-lain.

Jadi saat hal-hal sedang berjalan baik, kita perlu memberi sedikit tekanan. Instrumen regulator finansial pasar saham bukan hal yang buruk, hanya saja diluncurkan di saat yang salah. Pasar saham Tiongkok sudah dalam kondisi sangat rentan. Tak ada salahnya minum obat tidur untuk masalah-masalah yang ada, namun setelah meminumnya, pasar saham sepertinya tidak bisa bangun karena sangat tidak sehat. Bahkan kreasi terbaik perlu waktu yang tepat untuk terjadi. Kita bilang kita perlu melakukan hal yang tepat di saat yang tepat, jadi masih ada peluang besar di masa depan.

# DIDORONG OLEH KONSUMEN

Mengapa pahlawan-pahlawan Amerika tidak pernah mati? Pertama, menurutku semua orang harus mengingat bahwa daya dorong konsumerisme sama seperti terowongan angin. Sangat kuat. Pasar konsumen Tiongkok sekarang ini berada di posisi yang sangat unik. Sangat jarang kita melihat terowongan angin konsumen yang begitu besar. Anda memiliki peluang untuk berhasil di sini hanya jika Anda memahami pasar Tiongkok dan peraturan-peraturannya. Kadang semua orang berpikir bahwa sekarang ini semua orang meniru Amerika Serikat. Kadang hal-hal yang berjalan dengan baik di Amerika Serikat tidak efektif di Tiongkok. Mengapa seperti itu?

Itu karena AS menggunakan uang orang lain dan uang hari esok. Namun kita, orang Tiongkok, menggunakan uang kita sendiri, dan uang hari kemarin. Kedua pasar tersebut memiliki dua kepribadian yang sangat berbeda. Orang Amerika berpikir rasional saat berinvestasi dan perseptif saat menggunakan uang. Orang Tiongkok, semua yang duduk di sini dan termasuk aku sendiri, sangat rasional saat menggunakan uang dan perseptif saat berinvestasi.

Kita sangat impulsif saat membeli saham, tapi sangat pelit saat membeli bahkan hal-hal yang paling kecil. Orang bisa berhemat dan menabung selama setahun hanya untuk menghabiskan seluruhnya untuk saham, karena saham adalah sesuatu yang diminati semua orang, tapi kita menganggapnya suatu pemborosan jika kita menggunakannya untuk menambah peralatan baru atau staf.

Aku telah bicara tentang moral dan kenaikan gaji sebelumnya. Ingatlah bahwa moral harus ditemukan pada prajurit di tingkat rendah. Aku lihat banyak perusahaan, terutama perusahaan

internasional, memberikan manajemen senior mereka kenaikan gaji. Namun demikian, perusahaan Tiongkok harus memberikan kenaikan gaji pada staf biasa. Ini harus dilakukan. Jika Anda membayar manajemen senior 50.000 atau 10.000 yuan per bulan, tidak akan ada perbedaan nyata baginya. Ia hanya berpikir, “Aku sudah punya 2 juta yuan, bukan?”

Namun jika Anda menaikkan gaji karyawan biasa 5.000 atau 3.000 yuan, mereka akan sangat berterima kasih. Moral harus ditemukan pada prajurit paling rendah. Jadi, seperti yang Anda lihat, banyak hal yang berbeda. Bahkan cara kita berolahraga pun berbeda. Semua orang berolahraga dengan bola yang besar, sementara kita bermain dengan bola yang kecil.<sup>3</sup> Dalam permainan bola mereka, Anda harus berani menyerang. Namun bagi kita, lebih baik kita mengikuti peraturan. Saat memainkan permainan bisnis, perusahaan AS selalu menyerang, tapi sebelum melakukan koalisi, mereka membuat begitu banyak aturan main. Tiongkok tidak suka berkoalisi, karena aturan main kita cukup berantakan. Bahkan film-film kita berbeda. Semua pahlawan dalam film Amerika pada akhirnya menang, sementara pahlawan dalam film-film Tiongkok meninggal di akhir cerita. Bagi kita, pahlawan baru disebut pahlawan jika mati, jadi siapa yang tersisa untuk menjadi pahlawan setelah itu? Setelah menonton beberapa film Tiongkok, Anda akan tahu bahwa pada dasarnya semua pahlawan mati. Jika semua pahlawan mati, siapa yang tersisa untuk menjadi pahlawan? Pahlawan Amerika selalu menjadi orang yang tidak baik sampai tiba momen penting di mana mereka harus jadi orang baik. Tak lama setelah itu, mereka kembali menjadi tidak baik, karena mereka hanya orang biasa.

Karena itu, kuharap semua orang ingat bahwa masih ada orang-orang Amerika yang tidak mengerti Tiongkok, sementara orang Tiongkok menghabiskan semua waktu mereka mencari tahu

---

<sup>3</sup> Jack ma membandingkan pingpong, disukai di Tiongkok, dan *game* seperti bola basket dan sepak bola yang disukai oleh negara lain



tentang AS. Kita perlu meluangkan waktu untuk meneliti diri kita sendiri, pasar kita yang unik, dan aturan-aturannya. Kita perlu meneliti apa yang terjadi di balik kondisi ekonomi yang baru dan normal yang baru. Sebenarnya, kita kira kita perlu memahami sifat manusia, pasar, dan kondisi masyarakat Tiongkok.

# MENGGUNAKAN FILM UNTUK MEMAHAMI KONSUMERISME DAN PERUSAHAAN BARU

Amerika sudah melangkah dari ekonomi investasi ke konsumen. Sebelum Ronald Reagan menjadi presiden, perekonomian AS didorong oleh investasi dan ekspor. Kemudian, perekonomian tersebut menjadi perekonomian yang digerakkan oleh konsumen. Kuharap kita juga bisa belajar untuk menjadi konsumen. Semalam aku menonton dua film. Berapa banyak orang di sini menonton setidaknya satu film setiap bulannya? Berapa banyak orang yang sudah tidak menonton film selama lebih dari enam bulan?

Bagus juga. Kurasa beberapa orang malu untuk mengangkat tangannya. Sebenarnya, ada masalah yang aku perhatikan sekitar tiga sampai lima tahun yang lalu. Aku perhatikan aku tidak mengerti apa yang anak-anak muda di perusahaan kita bicarakan. Mereka tertawa tapi aku tidak tahu apa yang mereka tertawakan. Aku tidak tahu arti kata-kata yang mereka gunakan. Setelahnya, aku menyadari bahwa aku sama sekali tidak mengerti perkataan-perkataan populer yang mereka gunakan dari acara TV atau film. Hal-hal baru sekarang ini sering kali muncul dari acara TV dan film dulu. Karena itu, tidak cukup hanya mengumpulkan beberapa klien dan berdiskusi jika Anda ingin memahami pasar. Akan lebih baik jika Anda *on-line* dan mencari tahu apa yang orang muda butuhkan.

Kaum muda jelas merupakan kunci untuk menemukan peluang baru dalam pasar konsumen. Melihat kaum muda sama dengan melihat masa depan. Sekarang ini ada 2 juta orang yang terlahir di atau sesudah tahun 1980-an. Ini adalah angka terbesar yang pernah ada dalam sejarah. Ada orang-orang yang mengeluh tentang ekonomi internet, tapi kuberi tahu, jangan mengeluh. Ekonomi internet akan tetap ada entah Anda mengeluh atau tidak, dan berkembang cepat dan makin cepat. Di Hari Single<sup>4</sup> tahun ini, semua orang berkata bahwa ekonomi riil tidak dalam kondisi baik. Kuberi tahu, di Hari Single tahun ini, 75% penjual adalah perusahaan baru. Perusahaan-perusahaan ini belum pernah terdengar tiga tahun yang lalu. Tiongkok telah menelurkan banyak perusahaan-perusahaan baru, yang lahir untuk memenuhi kebutuhan konsumen, terutama komunitas-komunitas baru muncul, kaum muda baru dan konsumen baru. Mereka tidak terdengar sebelum kebutuhan baru muncul. Karena itu perusahaan baru dan konsumerisme baru sedang dalam proses dilahirkan. Bukan perusahaan-perusahaan itu yang gagal, tapi perusahaan *Andalah* yang gagal. Bukan *sales* yang jatuh, tapi sales perusahaan *Andalah* yang jatuh.

Orang bilang penjualan mereka telah merugi gara-gara industri internet. Kuberi tahu, 20 tahun yang lalu, Anda mengalahkan *departemen store* milik negara dan pedagang kaki lima. Saat itu, Anda-lah yang memimpin, menciptakan, dan mengembangkan permintaan. Dua puluh tahun berikutnya, jika Anda tidak menjaga hubungan Anda dengan konsumen baik-baik, atau memberikan layanan konsumen dengan baik, hal-hal sekarang mulai berorientasi ke internet, yang memahami permintaan konsumen dengan lebih baik. Mereka telah mengalahkan Anda. Ini memang sudah diduga.

---

<sup>4</sup> Sebuah festival yang dirayakan pada tanggal 11 November oleh orang muda Tiongkok yang masih *single*.

# JANGAN KETINGGALAN KUATNYA CORONG ANGIN REFORMASI, SAINS, DAN TEKNOLOGI

Corong angin kedua yang memiliki kekuatan menggerakkan adalah reformasi. Jarang sekali Tiongkok mengalami periode reformasi seperti yang terjadi sekarang ini. Menurutku sudah banyak reformasi yang terjadi, terutama yang ditujukan untuk gerakan anti-korupsi. Reformasi-reformasi untuk memberantas korupsi dan mengentaskan kemiskinan adalah peluang-peluang yang tidak pernah kita lihat sebelumnya dalam 1.000 tahun terakhir. Anda mungkin sudah mendengarnya sebelumnya, tapi aku ingin mengatakannya pada semua orang sekali lagi, bahwa ini adalah dua peluang besar yang tidak boleh kita abaikan. Selama 800 dari 1.000 tahun belakangan GDP Tiongkok melebihi dari negara mana pun di planet ini. Namun dalam dua abad belakangan, GDP Tiongkok merosot. Berkat reformasi dan membuka diri, GDP Tiongkok bisa kembali ke urutan kedua. Sebenarnya, menurutku reformasi dan membuka dirinya Tiongkok tersebut, terutama masa seperti sekarang ini di mana perekonomian dalam kondisi yang begitu mengerikan, sangat jarang reformasi dipaksa keluar dari tekanan masyarakat. Namun, kita tidak bisa menunggu datangnya reformasi, tapi harus menciptakan-

nya sendiri. Menstimulasi reformasi dimulai dengan mereformasi perusahaan Anda sendiri. Jika Anda sendiri mengambil tindakan, maka Anda tidak perlu menunggu. Belakangan ini aku menemukan ada sesuatu yang aneh yang terjadi dalam perusahaan-perusahaan Tiongkok. Semua orang mengeluh soal pemerintah, tapi tak seorang pun pernah berkata hal apa yang tidak berhasil mereka lakukan dalam dua hingga tiga tahun terakhir. Saat kita sukses, kita selalu berkata betapa hebatnya kita, tapi ketika kita gagal kita dengan mudahnya menyalahkan pemerintah dan pasar. Ini agak memalukan. Apakah pemerintah ada hubungannya dengan kesuksesan atau kegagalan Anda? Ya, tapi begitu pula keputusan pribadi Anda, tim Anda, budaya perusahaan dan karisma. Kuharap semua orang bisa memanfaatkan corong angin besar yang dibawa oleh reformasi.

Yang ketiga adalah corong angin yang dibawa oleh sains dan teknologi. Perusahaan-perusahaan internet telah bekerja dengan sangat baik dalam 20 tahun terakhir ini. Tapi Anda belum bisa mengambil kesimpulan dari hanya 20 tahun. Selalu ada revolusi baru dalam sains dan teknologi; 20 tahun pertama adalah waktu untuk membangun teknologi; dalam 30 tahun berikutnya teknologi benar-benar diterapkan. Ini jelas merupakan pola yang terlihat dalam 50 tahun yang diperlukan bagi mesin uap untuk benar-benar digunakan dalam industri teknik.

Bicara tentang revolusi teknologi kedua, butuh kira-kira 50 tahun bagi semua sektor energi Amerika untuk sepenuhnya berevolusi. 20 tahun pertama digunakan untuk teknologi, dan 30 tahun berikutnya untuk penerapannya. Hanya dalam 30 tahun terakhir revolusi teknologi mana pun mulai kelihatan efeknya. Karena itu, yang ingin aku katakan pada Anda semua sekarang adalah bahwa perusahaan-perusahaan internet yang telah berdiri selama 20 tahun atau 21 tahun sekarang, akan melalui proses yang sama dalam 30 tahun ke depan. Transformasi yang telah terjadi jauh melebihi ekspektasi siapa pun. Dalam pandanganku, kita belum siap. Semua orang bicara terlalu

banyak dan sedikit bertindak. Jadi, kuharap kalian semua memperhatikan bahwa dalam 20 hingga 30 tahun ke depan, ada banyak perusahaan baru penerus kita yang akan muncul, dan akan ada lebih perusahaan yang akan mengalami kegagalan.

Seperti inilah yang terjadi dalam 20 hingga 30 tahun pertama revolusi teknologi pertama dan kedua. Dalam sepuluh tahun ke depan dari revolusi yang terjadi sekarang, apa yang akan terjadi akan jauh melebihi dari apa yang kita bayangkan, kuberi tahu Anda semua, termasuk transformasi dan serangan terhadap perusahaan kita. Dalam revolusi teknologi pertama, bisnis model yang terlahir dari revolusi industri adalah pabrik.

Bisnis model yang dibawa oleh revolusi kedua, berkaitan dengan energi, adalah perusahaan. Bisnis model apa yang akan muncul 30 tahun ke depan? Adakah yang sudah memikirkan hal ini?

Sekarang ini, reformasi yang Anda lakukan dalam perusahaan-perusahaan kecil Anda dan budaya serba cepat ini telah melampaui batas. Mulai saat ini struktur organisasi akan melewati periode reformasi yang penting. Kuharap semua orang memahami pentingnya hal ini, yang akan aku bicarakan lebih detail sebentar lagi. Kabar baiknya adalah, perusahaan-perusahaan Tiongkok tidak perlu khawatir, karena sebagian besar dari kita di Zhejiang telah berbisnis selama 10 hingga 15 tahun. Sangat menyakitkan bagi perusahaan yang telah berdiri selama 80 atau bahkan 100 tahun. Sekarang, Anda masih punya kesempatan, karena Anda baru berdiri selama sekitar 10 tahun dan hanya memiliki 2.000 hingga 3.000 staf. Jika Anda memiliki lebih dari 10.000 staf, melakukan reformasi akan sangat sulit dan mungkin membuat perusahaan Anda berantakan.

Masuknya kepemilikan *mobile phone* dalam keluarga-keluarga tak berpendidikan, pemasukan rendah, dan pertanian sekarang telah mencapai 90%. Dulu hanya keluarga-keluarga dengan penghasilan tinggi mencapai angka ini. Sekarang keluarga berpenghasilan rendah pun mencapai angka yang sama. Ini adalah transformasi yang tidak diduga oleh siapa pun. Jumlah data dan informasi yang

masuk dengan sangat cepat dalam beberapa dekade terakhir sejak umat manusia memasuki era internet sudah lebih banyak dibandingkan data dan informasi yang terkumpul dalam 2.000 tahun terakhir menggunakan media cetak dan cara-cara lainnya untuk membagikan informasi. Aku ingin membagikan pada Anda pentingnya fakta ini. Yang pertama, revolusi industri membebaskan umat manusia, dan menggantikan pekerja dengan mesin. Di masa revolusi teknologi kedua, perkembangan berkelanjutan dari sumber daya energi memungkinkan manusia pergi ke bulan. Kita pergi semakin dan semakin jauh. Bagaimana pun Anda melihatnya, dua revolusi pertama adalah transformasi fisik. Revolusi yang sekarang ini jauh lebih menakutkan, karena ini adalah transformasi mental dari akal dan pikiran kita. Ini adalah transformasi otak manusia yang berlangsung terus-menerus. Transformasi ini akan mengubah intelegensi kita. Karenanya, di masa depan, kuharap semua orang akan memperhatikan fakta bahwa transformasi terpenting di luar pengembangan energi baru adalah dalam bioteknologi, dan perkembangan itu bergerak semakin cepat, terutama dalam *cloud computing* dan data besar. Persyaratan kesehatan manusia semakin tinggi. Tuntutan pada perusahaan semakin meningkat sejak revolusi teknologi ketiga.

# KONSUMEN NOMOR SATU, PEMILIK SAHAM NOMOR TIGA

Semua perusahaan telah memasuki era data-teknologi. Semua perusahaan transparan dan diminta berbagi. Semua perusahaan harus berinovasi dan menemukan cara untuk menjadi unik, untuk tampil beda dari kebanyakan. Mengapa seperti itu?

Itu karena konsumen meminta perusahaan untuk jauh lebih transparan dan membagi lebih banyak informasi. Konsumen akan meminta Anda untuk menawarkan hal-hal baru. Mereka menyukai hal-hal yang tidak bisa mereka temukan di tempat lain, yang tidak dimiliki orang lain. Jika Anda tidak fokus pada konsumen, maka Anda tidak akan bertahan. Dalam pidatoku di Wall Street, New York tahun 2007, perusahaan kami tidak berbeda dengan yang lain. Kami menempatkan konsumen di peringkat pertama, staf di nomor dua, dan pemegang saham di nomor tiga. Orang-orang di Wall Street hampir pingsan saat mereka mendengar ini. Mereka bilang semua perusahaan menomorsatukan pemegang saham mereka. Menurutku pemegang saham memang penting tapi konsumenlah yang memberikan keuntungan pada Anda dan staf yang menciptakan nilai. Jika konsumen memberikan keuntungan dan staf menciptakan nilai, maka sewajarnya pemegang saham akan puas. Karena itu, segala hal harus berpusat pada konsumen dan klien kita. Jenis perusahaan seperti ini memiliki kesempatan bertahan di abad ke-21. Revolusi mengubah diri Anda untuk mengadaptasi-



kan diri pada konsumen dan tuntutan-tuntutan lainnya. Jika hal ini tidak terbentuk dalam pemikiran Anda, maka kesengsaraan Anda hanya akan semakin bertambah tragis.

# SELIDIKI OTOMOTIF, BUKAN KOTORAN KUDA

Dunia masa depan tidak akan dibangun berdasarkan skala ekonomi. Banyak teori ekonomi mengalami perubahan besar. Di masa depan, perekonomian tidak akan didasarkan pada skala ekonomi, uang, kekuatan atau pengaruh. Perekonomian akan didasarkan pada pengetahuan, intelegensi, dan inovasi. Sebenarnya ada banyak masalah yang tidak perlu kita khawatirkan, karena masalah-masalah tersebut akan hilang dengan sendirinya sejalan dengan berkembangnya hal-hal lainnya. Dulu, saat orang-orang mengendarai kuda, ada banyak kotoran kuda di jalan. Orang-orang mencoba menghindarinya. Bagaimana masalah itu dipecahkan?

Sebagian orang menyapunya, sementara yang lain meratakannya. Pada akhirnya, ditemukannya mobil yang mengakhiri masalah tersebut. Sementara semua orang fokus pada bagaimana menghilangkan kotoran kuda, beberapa orang mengalihkan perhatian mereka untuk melakukan penelitian otomotif. Orang-orang yang akan sukses adalah orang-orang yang memahami masa depan. Sering kali perusahaan Anda memiliki masalah ini dan masalah itu yang harus dipecahkan. Apa menurut Anda arti dari melihat ke masa depan?

Kuharap semua orang akan meluangkan lebih banyak waktu menelaah masa depan. Segala hal memerlukan pemikiran ke depan. Perubahan hanya berarti jika perubahan itu untuk masa depan. Manajer profesional merancang banyak rencana untuk masa

lalu. Sebagian besar melihat rencana apa yang harus digunakan untuk memecahkan masalah-masalah perusahaan saat ini. Ini adalah metode yang tidak efektif. Taktik yang riil harus melihat: Di mana konsumen kita berada di masa depan? Ke mana partner kita akan menuju? Corong angin mana yang harus kita amankan untuk memastikan mereka tetap bersama kita?

# JAUHKAN RISIKO DARI LOKASI KEBAKARAN

Metode pertama yang terpikirkan olehku tujuh atau delapan tahun yang lalu saat meneliti strategi-strategi yang berbeda adalah: “Saat Anda melihat kebakaran hutan, haruskah Anda berlari ke arahnya dan memadamkannya?”

Dulu saat aku baru mulai, kebakaran hutan yang terjadi di pegunungan Daxing'anling (di tahun 1987) membuatku memikirkan hal ini. Haruskah para pemadam kebakaran langsung menyerang balik api tersebut? Atau memotong semua pohon yang berada 50 meter dari lokasi kejadian dan menggali parit? Angin akan berhenti di sana. Pengorbanan yang Anda buat dengan memotong semua pohon akan mencegah lebih banyak kerugian. Jika Anda terus menghantamnya secara langsung, akan lebih banyak dan lebih banyak lagi orang yang meninggal. Sekarang ini, banyak perusahaan terlalu sibuk berpikir tentang cara memecahkan masalah masa lalu atau masa kini sehingga mereka lupa memikirkan cara memecahkan masalah masa depan. Akan seperti apa konsumen Anda di masa depan? Seperti apa konsumen, perusahaan, dan staf Anda? Kuharap semua orang akan memikirkan pertanyaan-pertanyaan ini dengan pandangan ke depan.

Jadi, saat menjalankan sebuah bisnis, Anda harus memikirkan apa tujuan mula-mula Anda, apa yang sudah Anda miliki, apa yang Anda inginkan, dan apa yang harus Anda lepaskan.

Saat bisnis mencapai skala tertentu, bisnis tersebut harus belajar melepaskan beberapa hal. Bukan berarti bisnis Anda berjalan

buruk; semua orang juga sama. Panik hanya akan membuat semua orang lebih bingung. Sebisa mungkin, jangan salah langkah atau membuat kesalahan besar di masa kekacauan. Jangan membuat keputusan yang terburu-buru di masa sulit. Sering kali, kesulitan bukan disebabkan oleh orang lain, namun diri Anda sendiri. Di antara pengusaha Zhejiang yang duduk di sini tidak ada yang telah menjadi begitu besar hingga mereka bisa mengubah kondisi ekonomi menjadi buruk, atau membuat kondisiku menjadi buruk. Sebagian besar pengusaha yang duduk di sini tidak memiliki pengaruh sebesar itu. Jika bisnis Anda telah mencapai skala yang cukup besar dan situasi ekonomi semakin dan semakin buruk, maka Anda hanya bisa menyalahkan diri sendiri karena tak melihatnya akan terjadi dalam beberapa tahun terakhir. Anda bertanggung jawab atas musibah tersebut. Kuharap semua orang bisa tetap sama dalam kondisi yang kurang baik. Dulu, orang-orang berusaha membangun jaringan koneksi. Sekarang mereka fokus membangun pemahaman dan tinjauan masa depan. Dulu, orang sangat mengandalkan lisensi. Sekarang orang mengandalkan kemampuan. Karena itu, coba pikirkan apa sebenarnya wirausaha itu.

Apa arti ketekunan sekarang ini? Bagaimana Anda bisa sampai di mana Anda berada hari ini? Apa yang akan Anda lakukan besok? Aku juga berharap orang-orang akan berhenti membuat rangkuman kesalahan pemerintah dalam supervisinya. Kita harus membuat rangkuman tentang kesalahan apa yang kita sendiri lakukan dan masih belum kita ubah, meskipun kita telah menyesalinya sejak lama.

# DOKUMEN JANGAN TERLALU PANJANG DAN ANDA TIDAK BISA MELAKUKAN PENGURANGAN KARYAWAN DALAM SKALA BESAR

Ada beberapa hal yang ingin aku katakan perihal dokumen-dokumen yang diterbitkan dari beberapa konferensi nasional belakangan ini. Dokumen-dokumen tersebut sepertinya semakin dan semakin panjang. Sama seperti berkomunikasi dengan staf Anda. Anda harus memberi tahu dengan jelas A, B, dan C mana yang perlu Anda ubah. Anda tidak bisa mulai berkata, “Aku tidak mau ini dan itu diubah, aku tidak mau itu dibuang, yang ini bisa disimpan, yang itu tidak.” Yang akan Anda dapat adalah kekacauan.

Sama halnya, beberapa dokumen tersebut begitu panjang sehingga Anda menjadi bingung setelah membacanya. Jika Anda membaca tentang ‘Agrikultur adalah dasar’, ‘Sains dan teknologi adalah masa depan’, ‘Industri adalah kemajuan’, ‘Pendidikan adalah kunci’, pada akhirnya Anda tidak tahu harus mulai dari mana. Sebenarnya, hanya ada beberapa hal yang penting, dan hal-hal tersebut bisa dipadatkan menjadi tiga hal yang harus dilakukan di tahun 2016. Sementara untuk yang lainnya, Anda bisa melakukan

apa yang menurut Anda pribadi sesuai. Ini akan menjadikan tujuan-tujuan Anda jelas.

Pemerintah harus mengurus segala sesuatunya saat membuat kebijakan. Inilah bedanya kita dengan pemerintah. Saat membentuk ulang sebuah perusahaan, Anda harus menentukan hal-hal apa yang perlu diubah, hal-hal apa yang perlu dihapuskan, dan dengan jelas. Jangan dengan enteng melakukan pengurangan pegawai sebelum masa krisis. Kadang ada reaksi besar yang terjadi setelah pengurangan pegawai. Saat mengurangi pegawai, ingatlah bahwa ini adalah jalan terakhir. Seperti menjalani pembedahan yang serius. Sebisa mungkin jangan memberhentikan karyawan sebagai tindakan pencegahan. Berhati-hatilah saat merekrut.

Kadang pembedahan memang perlu. Hanya saja tolong jangan memberhentikan karyawan. Maksudku, karyawan yang bermasalah memang harus diberhentikan, tapi pemotongan hubungan kerja secara dalam skala besar sangat berbahaya.

Tentunya, kuharap semua orang tidak lupa untuk tetap tenang saat menghadapi kesulitan. Tetap tenang mudah dikatakan namun sulit dilakukan. Jadi saat penyelamatan pasar yang bernilai 4 triliun terjadi, menurutku bisnis yang akan bangkrut tidak perlu diselamatkan. Pajak harus dikumpulkan seperti biasa di masa-masa sulit. Pertumbuhan dan bisnis yang memiliki prospek akan masih ada. Kesalahan seharusnya dana tersebut dialirkan.

Hal ini relevan dengan semua orang di sini. Lihatlah di perusahaan Anda, departemen mana yang berjalan baik, dan tambahkan dana pada area-area yang sukses tersebut. Perhatikan area mana yang tidak begitu berjalan baik dan hilangkan area-area yang perlu dihilangkan.

Anda tahu aku terlibat dalam sepakbola, dan suatu kali seseorang bertanya padaku mengapa aku berinventasi pada Evergrande. Evergrande adalah satu-satunya klub sepakbola yang performanya baik di Tiongkok dua tahun yang lalu. Saat api padam, semua orang menghilang bersamanya. Saat api menyala, orang-orang

berkumpul di sana. Sama seperti itu, sumber daya yang kita miliki harus dipusatkan pada departemen terbaik dari perusahaan kita dan industri-industri masa depan. Bagian-bagian yang perlu dihilangkan harus dihilangkan. Karena kadang Anda sudah berkata akan melakukannya sejak lama tapi tidak kunjung melakukannya. “Bebek-bebeklah yang pertama merasakan air sungai musim semi mulai menghangat.” Setiap perusahaan punya masalah-masalahnya sendiri. Namun mereka juga punya kekuatan-kekuatannya sendiri. Kekurangan-kekurangan perusahaan tidak selalu berarti hal yang buruk. Jika Anda bisa mengatasinya maka sebenarnya itu akan membuat Anda lebih kuat. Namun Anda harus bertanya pada diri Anda sendiri berapa harga yang berani Anda bayar untuk melakukan itu.



# BELAJAR DARI PENANAMAN LAHAN DI NANNIWAN

Ada poin terakhir yang ingin aku bicarakan berkaitan dengan perusahaan-perusahaan di abad ke-21. Aku baru saja bicara tentang mengubah struktur organisasi, dan hal ini memerlukan perhatian kita. Dalam kondisi ekonomi yang sulit, perusahaan, personel, dan budaya perusahaan harus diperkuat dari dalam. Apakah semua orang tahu apa yang Mao Zedong lakukan?

Saat Mao Zedong tiba di Yan'an (di Provinsi Shaanxi) dengan Partai Komunis (dalam Long March 1934–1935), pasukan merah sudah kehabisan tenaganya. Situasinya bisa dibilang cukup buruk. Ke mana keberuntungan mereka? Bagaimana pun juga, mereka di Yan'an. Mao Zedong telah meraih tiga kemenangan yang luar biasa. Di Universitas Militer dan Politik Tionghoa Anti-Jepang dia melatih para kadernya. Dalam Gerakan Perbaikan di Yan'an ia menyatukan nilai-nilai masyarakat, pemahaman akan misi, dan membentuk idealisme mereka. Ketiga, ia menanam lahan yang dibiarkan tandus di Nanniwan (ngarai, bagian tenggara Yan'an). Dalam kondisi ekonomi yang sulit, semua perusahaan harus memikirkan serangkaian pertanyaan dan menjaga idealisme serta pikiran positif tentang masa depan. Anda harus tahu jelas apa yang perusahaan Anda lakukan dengan baik dan orang lain tidak, dan jadikan itu andalan Anda. Setelah itu latih kembali 'kader' atau staf Anda. Dalam kondisi baik, semua orang bergantung pada pasar untuk operasional mereka, tapi dalam kondisi buruk kita harus tetap tenang dan lebih banyak belajar tentang manajemen, organisasi ulang, dan

pembentukan ulang personel-personel kita. Keluarkan yang buruk dan bawa masuk yang baik.

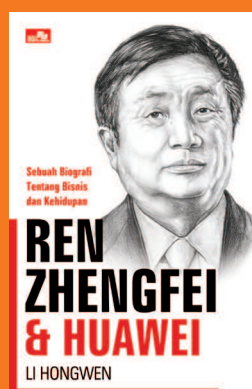
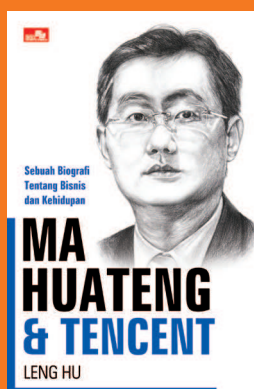
Mereka yang masih bersedia bergabung dengan perusahaan Anda di masa sulit biasanya tahu jelas apa yang mereka inginkan. Pelajaran yang bisa kita ambil dari penanaman lahan di Nanniwan adalah bahwa di masa-masa sulit, kita harus menjaga semua lahan yang kita miliki dan memfokuskan diri untuk menghasilkan hasil yang baik.



# Sebuah Biografi yang Mencerahkan dari Salah Seorang Entrepreneur Terkemuka di CHINA

Sekarang ini Jack Ma (Ma Yun) adalah salah satu raksasa dalam dunia internet. Perusahaannya, Alibaba, telah menjadi platform e-commerce terbesar di dunia. Berkembangnya Jack Ma dan Alibaba merupakan bagian integral dari majunya perekonomian internet Tiongkok. Buku ini mengisahkan pengalaman hidup Jack Ma, kariernya sebagai pengusaha dan proses keseluruhan didirikannya Alibaba. Dengan berada di balik layar, penulis menunjukkan bagaimana Jack Ma menumbangkan tradisi dan membangun Alibaba hingga menjadi raksasa, yang memecahkan rekor dunia sebagai penawaran saham publik terbesar di dunia saat IPO Alibaba berlangsung di New York pada tahun 2014.

Kebangkitan dan pengaruh ekonomi China merupakan salah satu perkembangan terpenting ekonomi global dalam waktu belakangan ini. Seri "China's Disruptors" menelaah tentang kontribusi penting para pengusaha dan perusahaan swasta ternama China terhadap perkembangan ekonomi negeri tersebut.



Illustrator by Fathurahman

Penerbit PT Elex Media Komputindo  
Kompas Gramedia Building  
JI Palmerah Barat 29-37, Jakarta 10270  
Telp. (021) 53650110 - 53650111  
Ext. 3201-3202

BUSINESS &  
ECONOMICS

15+



718060234

Harga P. Jawa Rp74.800,-



9 786021 454551